



ACI Institute Brasil

A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais

2018/2019
13ª edição

KPMG Board Leadership Center
Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

kpmg.com.br





Sumário

Introdução

4

Sobre o
Estudo

5

Sumário
executivo

8

Resultados

9

Conselhos de
Administração

Comitês de
Auditoria

16

Comitês de
Remuneração

19

Conselhos
Fiscais

20

Remuneração
dos
administradores

22

Boas práticas
de governança
corporativa

27

Código
de Ética

27

Seguro
D&O

28

Gerenciamento
de riscos

29

Auditoria
Interna

32

Auditoria
Independente

33

Perfil das
empresas
analisadas

36

O ACI
Institute

41

Empresas que
compõem este
Estudo

42

Introdução

A estruturação e a aplicação de boas práticas de governança corporativa não é mais uma questão de investimento, mas, sim, de necessidade a todas as empresas que se preocupam com sua perenidade, independentemente de tamanho ou estrutura de propriedade. A cada ano, a regulação passa a ser mais rigorosa, exigente e punitiva. Investidores estão cada vez mais engajados e preocupados — não só com os resultados positivos de curto prazo, mas com os negócios a longo prazo. A sociedade, por sua vez, demanda mais informações, não só sobre a qualidade do produto ofertado, mas sobre as condições em que foi fabricado. Preceitos éticos, sociais e ambientais ganham importância dia a dia. Manter uma estrutura de governança somente para preencher um *check-list* de cumprimento a regras e regulamentos, sem efetivamente praticá-la, não é mais aceitável. Afinal, esse modelo se provou desastroso nos últimos anos, com casos emblemáticos envolvendo escândalos de corrupção em companhias aparentemente bem estruturadas ou de grande reputação, que, no final, sofreram grandes prejuízos, ou até deixaram de existir, com graves consequências aos seus acionistas e aos seus administradores. Em alguns casos, os efeitos negativos alcançaram o Conselho de Administração, os diretores, o Conselho Fiscal e até o Comitê de Auditoria. Neste cenário, é imperativa a adoção de boas práticas de governança corporativa na atuação efetiva dos administradores, na estrutura adequada de gerenciamento de riscos e *compliance*, bem como na qualidade do ambiente de controles internos.

Há 13 anos, o ACI Institute do Brasil e o Board Leadership Center, ambas iniciativas da KPMG, acompanham a evolução das práticas de governança nas empresas brasileiras por meio deste estudo que você tem em mãos. Eis alguns dados que comprovam um grande progresso: a porcentagem de empresas que avalia o desempenho do seu Conselho de Administração passou de 13%, em 2011, para 31%, neste ano. Enquanto o número de conselheiros de administração que integram o quadro executivo da companhia cai, o número de conselheiros independentes

sobe. Também é ascendente a curva que mostra o número de companhias que possuem Comitê de Auditoria, Comitê de Remuneração e Comitê de Riscos para assessorar o Conselho de Administração. Basta folhear as páginas a seguir para constatar que esse aspecto positivo não é percepção, mas realidade. Neste ano, pela primeira vez, a Instrução CVM nº 586 obrigou parte das companhias abertas a divulgar como colocavam em prática as orientações previstas no Código Brasileiro de Governança Corporativa, lançado em 2016. A divulgação é feita por meio de um formulário no modelo “pratique ou explique”. Embora ainda parem dúvidas sobre como os dados ali compartilhados serão utilizados, é inegável que trará avanços, afinal, um componente importantíssimo para o progresso das práticas de governança corporativa é a transparência, que, por sua vez, traz maior percepção aos investidores, mais informação aos reguladores e maior atuação de todos os *stakeholders*.

Certamente, há ajustes de rota a serem feitos e o caminho a ser trilhado está longe do fim, mas o progresso conquistado nesses últimos anos é irreversível. As práticas de governança corporativa atuais não vão regredir e, hoje, é bastante claro que investir nas boas práticas de governança tem um custo, mas com retorno inegavelmente positivo. Aqueles que desejam perpetuar seus negócios estão cada vez mais cientes de que se trata de um investimento indispensável.

Boa leitura!

Sidney Ito

CEO do ACI Institute Brasil e sócio-líder de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil e na América do Sul

Fernanda Allegretti

Gerente sênior do ACI Institute Brasil

Sobre o Estudo

Os dados para este levantamento foram coletados dos Formulários de Referência, divulgados em 2018, de 229 empresas, que foram selecionadas de acordo com os seguintes critérios:

- Todas as empresas listadas nos segmentos diferenciados da B3 (antiga BM&FBovespa) – Novo Mercado, N2 e N1.
- Empresas cujas ações estão entre as 50 mais negociadas no segmento Básico.

Os gráficos e as análises que serão apresentados a seguir consideraram o número total de empresas ou foram divididos em Novo Mercado (133 empresas), Nível 2 (20 empresas), Nível 1 (26

empresas) e Básico (50 empresas), dependendo do assunto abordado. Foram excluídas do levantamento as companhias que estavam em recuperação judicial no período de coleta dos dados (nove do Novo Mercado e uma do Nível 1), considerando a limitação das informações fornecidas. Especificamente em relação ao segmento Básico, substituímos as empresas em recuperação judicial, pelo mesmo motivo, utilizando como critério as ações mais negociadas nesse segmento.

A fonte da tabela abaixo é a própria B3 e apresenta as principais diferenças entre os segmentos de listagem abordados neste Estudo. A lista completa das companhias que compõem o levantamento está na página 42.

Comparativo dos segmentos de listagem

	NOVO MERCADO*	NÍVEL 2	NÍVEL 1	BÁSICO
Capital Social	Somente ações ON	Ações ON e PN (com direitos adicionais)	Ações ON e PN (conforme legislação)	Ações ON e PN (conforme legislação)
Percentual mínimo de ações em circulação (<i>free float</i>)	25% ou 15%, caso o ADTV (<i>average daily trading volume</i>) seja superior a R\$ 25 milhões	25%	25%	Não há regra específica
Ofertas públicas de distribuição de ações	Esforços de dispersão acionária, exceto para ofertas ICVM n° 476	Esforços de dispersão acionária	Esforços de dispersão acionária	Não há regra específica
Vedação a disposições estatutárias	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Não há regra específica	Não há regra específica
Composição do Conselho de Administração	Mínimo de três membros (conforme legislação), dos quais, pelo menos, dois ou 20% (o que for maior) devem ser independentes, com mandato unificado de até dois anos	Mínimo de cinco membros, dos quais, pelo menos, 20% devem ser independentes com mandato unificado de até dois anos	Mínimo de três membros (conforme legislação), com mandato unificado de até dois anos	Mínimo de três membros (conforme legislação)
Vedação à acumulação de cargos	Cargo de presidente do Conselho e diretor-presidente ou principal executivo exercido pela mesma pessoa. Em caso de vacância que culmine em acumulação de cargos, são obrigatórias determinadas divulgações	Cargo de presidente do Conselho e diretor-presidente ou principal executivo exercido pela mesma pessoa (carência de três anos a partir da adesão)	Cargo de presidente do Conselho e diretor-presidente ou principal executivo exercido pela mesma pessoa (carência de três anos a partir da adesão)	Não há regra específica

*As novas regras para o Novo Mercado entraram em vigor em 2 de janeiro de 2018 e são imediatamente aplicáveis a empresas ingressantes no segmento após essa data. As empresas que já estavam no Novo Mercado, antes de 2 de janeiro de 2018, devem se adequar até a assembleia geral ordinária que deliberar as demonstrações financeiras referentes ao exercício social de 2020.

	NOVO MERCADO*	NÍVEL 2	NÍVEL 1	BÁSICO
Obrigação do Conselho de Administração	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações de emissão da companhia (com conteúdo mínimo, incluindo alternativas à aceitação da OPA disponíveis no mercado)	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações de emissão da companhia (com conteúdo mínimo)	Não há regra específica	Não há regra específica
Demonstrações financeiras	Conforme legislação	Traduzidas para o inglês	Conforme legislação	Conforme legislação
Informações em inglês, simultâneas à divulgação em português	Fatos relevantes, informações sobre proventos (aviso aos acionistas ou comunicado ao mercado) e <i>press release</i> de resultados	Não há regra específica, além das DFs (vide item acima)	Não há regra específica	Não há regra específica
Reunião pública anual	Realização, em até cinco dias úteis após a divulgação de resultados trimestrais ou das demonstrações financeiras, de apresentação pública (presencial, por meio de teleconferência, videoconferência ou outro meio que permita a participação à distância) sobre as informações divulgadas	Obrigatória (presencial)	Obrigatória (presencial)	Facultativa
Calendário de eventos corporativos	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo
Divulgação adicional de informações	Regimentos do Conselho de Administração, de seus comitês de assessoramento e do Conselho Fiscal, quando instalado Código de conduta (com conteúdo mínimo) Políticas de (i) remuneração; (ii) indicação de membros do Conselho de Administração, seus comitês de assessoramento e Diretoria estatutária; (iii) gerenciamento de riscos; (iv) transação com partes relacionadas; e (v) negociação de valores mobiliários, com conteúdo mínimo, exceto a de remuneração	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Não há regra

*As novas regras para o Novo Mercado entraram em vigor em 2 de janeiro de 2018 e são imediatamente aplicáveis a empresas ingressantes no segmento após essa data. As empresas que já estavam no Novo Mercado, antes de 2 de janeiro de 2018, devem se adequar até a assembleia geral ordinária que deliberar as demonstrações financeiras referentes ao exercício social de 2020.

	NOVO MERCADO*	NÍVEL 2	NÍVEL 1	BÁSICO
Divulgação adicional de informações (continuação)	Divulgação (i) anual de relatório resumido do Comitê de Auditoria estatutário, contemplando os pontos indicados no regulamento; ou (ii) trimestral de ata de reunião do Conselho de Administração, informando o reporte do Comitê de Auditoria não estatutário			
Concessão de Tag Along	100% para ações ON	100% para ações ON e PN	80% para ações ON (conforme legislação)	80% para ações ON (conforme legislação)
Saída do segmento/Oferta Pública de Aquisição de Ações (OPA)	Realização de OPA por preço justo, com quórum de aceitação ou concordância com a saída do segmento de mais de 1/3 dos titulares das ações em circulação (ou percentual maior previsto no Estatuto Social)	Realização de OPA, no mínimo, pelo valor econômico em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento, exceto se houver migração para Novo Mercado	Não aplicável	Não aplicável
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatória	Obrigatória	Facultativa	Facultativa
Comitê de Auditoria	Obrigatória a instalação de Comitê de Auditoria, estatutário ou não estatutário, que deve atender aos requisitos indicados no regulamento: composição e atribuições	Facultativo	Facultativo	Facultativo
Auditoria interna	Obrigatória a existência de área de auditoria interna que deve atender aos requisitos indicados no regulamento	Facultativa	Facultativa	Facultativa
Compliance	Obrigatória a implementação de funções de <i>compliance</i> , controles internos e riscos corporativos, sendo vedada a acumulação com atividades operacionais	Facultativo	Facultativo	Facultativo

Fonte: B3 - Comparativo dos segmentos de Listagem. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br>, 23/10/2018.

*As novas regras para o Novo Mercado entraram em vigor em 2 de janeiro de 2018 e são imediatamente aplicáveis a empresas ingressantes no segmento após essa data. As empresas que já estavam no Novo Mercado, antes de 2 de janeiro de 2018, devem se adequar até a assembleia geral ordinária que deliberar as demonstrações financeiras referentes ao exercício social de 2020.

O Formulário de Referência

Instituído em 2009 pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o Formulário de Referência tem sido a base do nosso estudo desde então. Em suas mais de 20 seções é possível encontrar dados como o ramo de atividades de uma determinada companhia, seus fatores de risco, informações financeiras, estrutura de capital, estrutura de governança e comentários dos administradores sobre o negócio. Todas as empresas abertas, com algumas exceções, devem entregar o Formulário de Referência pelo menos anualmente à CVM, respeitando o prazo de até cinco meses após o encerramento do exercício social. Se não o fizerem, ficam sujeitas a multas e podem até mesmo ser deslistadas da B3.

Sumário executivo

O presente estudo coletou e analisou informações sobre Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais, Comitês de Auditoria e demais comitês de assessoramento ao Conselho de Administração. Foram avaliadas também informações referentes a códigos de boas práticas de governança corporativa, seguro D&O, remuneração dos administradores, fatores de riscos e gerenciamento de riscos; auditoria interna, auditoria independente, distribuição de dividendos e estrutura de controle das empresas. O quadro a seguir não tem propósito conclusivo, destina-se

apenas a apresentar um resumo dos resultados que estão detalhados nas páginas a seguir e, em algumas circunstâncias, demonstrar tendências de aplicação das práticas de governança. Como em anos anteriores, dentro de uma avaliação geral, o Nível 1 continua sendo o segmento com maior aderência às boas práticas de governança corporativa avaliadas no Estudo, e o segmento com menor aderência aos itens analisados mantém-se o Básico.

	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Básico
Conselho de Administração				
Cargos CEO x Chairman separados	99%	100%	100%	66%
% de conselheiros independentes	42%	43%	25%	14%
Relações familiares no CA	49%	55%	50%	37%
Número médio de reuniões	18	20	24	14
Avaliação de desempenho do CA	37%	28%	40%	13%
Comitê de Auditoria				
Existência	58%	70%	46%	22%
Membros do Conselho de Administração no Comitê	61%	64%	49%	27%
Outros itens				
Conselho Fiscal permanente	27%	33%	56%	35%
Código de ética e conduta	100%	100%	100%	58%
Área de gerenciamento de riscos	51%	75%	71%	35%
Política de gerenciamento de riscos - <i>Comply or explain</i>	96%	89%	100%	83%
Auditoria Interna	84%	85%	96%	66%
Qualidade dos Controles Internos	95%	85%	96%	95%

 Maior aderência às boas práticas de governança corporativa

 Menor aderência às boas práticas de governança corporativa

Resultados

Conselhos de Administração

O estudo deste ano apontou um ligeiro aumento na quantidade de membros que compõem o Conselho de Administração (CA). Em média, há 7,6 conselheiros por CA, em comparação com 7,2 membros no levantamento anterior. A porcentagem de conselheiros indicados por acionistas minoritários também aumentou: de 29% para 31%. O Novo Mercado continua sendo o nível com a maior porcentagem de conselheiros indicados por minoritários (38%). O Nível 2 e o Básico vêm em seguida, ambos com 21% dos membros do CA indicados por minoritários. O número de membros independentes nos conselhos está em ascensão desde 2011. Este ano, eles alcançaram uma porcentagem de 35% da composição dos CAs. Boa parte dos conselhos, no entanto, ainda é composta majoritariamente por conselheiros externos (55%), ou seja, aqueles que não ocupam cargos executivos na própria empresa, mas mantêm ou mantinham em um passado recente relações pessoais ou profissionais com os administradores.

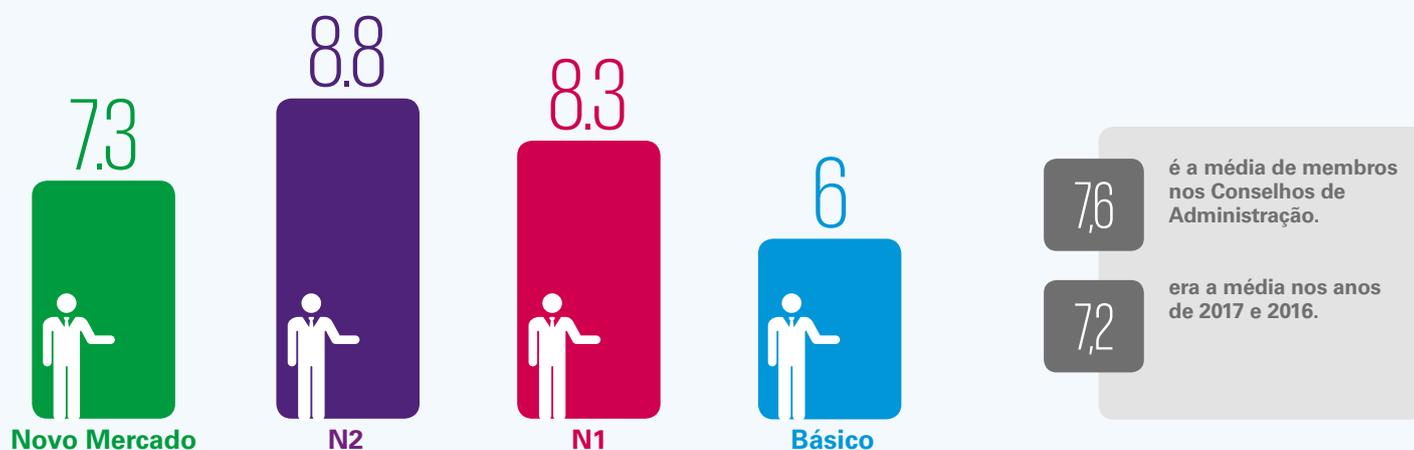
O número médio de reuniões realizadas, por ano, pelo CA, também aumentou. Lembrando que, desde 2016, as empresas passaram

a ser obrigadas a reportar o número de reuniões efetivamente realizadas, incluindo ordinárias e extraordinárias. O levantamento deste ano apontou uma média de 19 reuniões/ano, em comparação com 18,1 reuniões/ano em 2017, 14,9 em 2016 e 7 em 2015.

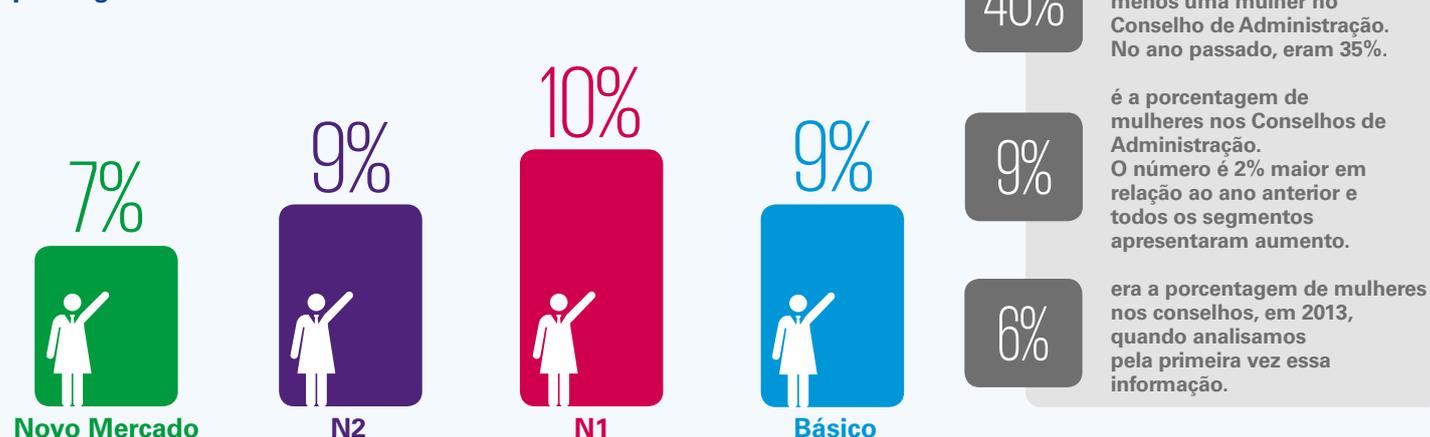
Das 179 companhias dos níveis diferenciados de governança da B3, apenas uma não está adequada à regra que exige que os cargos de presidente-executivo e presidente do Conselho de Administração sejam ocupados por pessoas diferentes. Por outro lado, embora não estejam sujeitas à mesma regra, as companhias do segmento Básico interromperam uma tendência de crescimento registrada nos últimos quatro anos — atualmente, 66% das empresas desse segmento têm pessoas diferentes ocupando esses dois cargos, o número é 12% menor do que no estudo anterior.

A análise deste ano mostrou um pequeno, porém importante aumento, no número de mulheres que ocupam cargos nos Conselhos de Administração. No ano passado, a porcentagem de mulheres no Conselho era de 7%. Este ano, o número subiu para 9%.

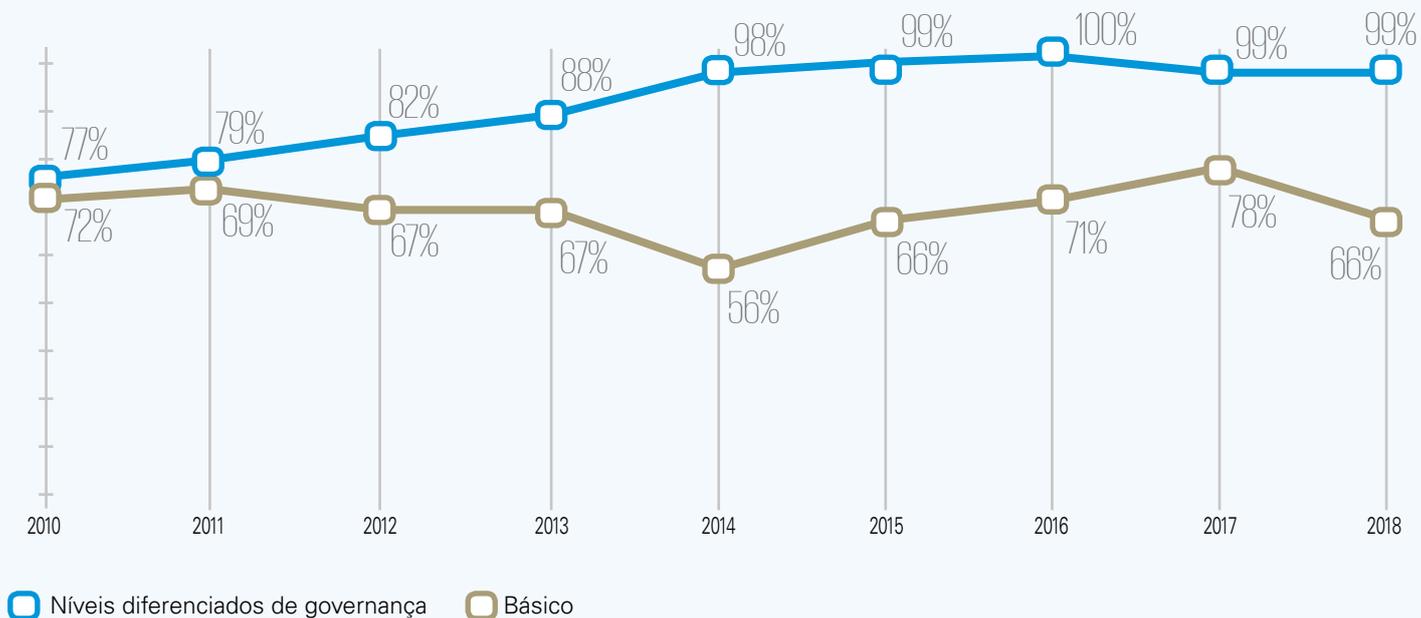
Quantidade de membros no Conselho de Administração, por segmento



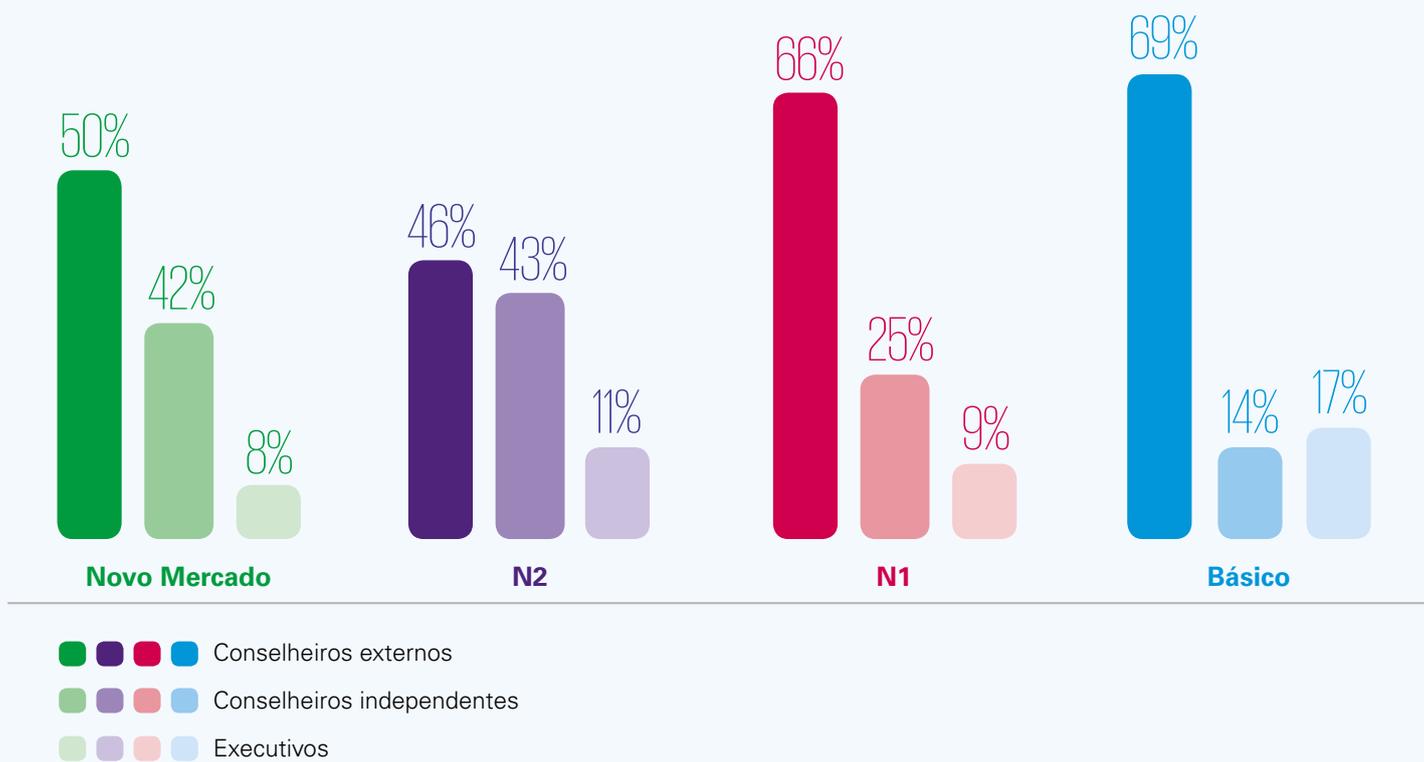
Porcentagem de mulheres no Conselho de Administração, por segmento



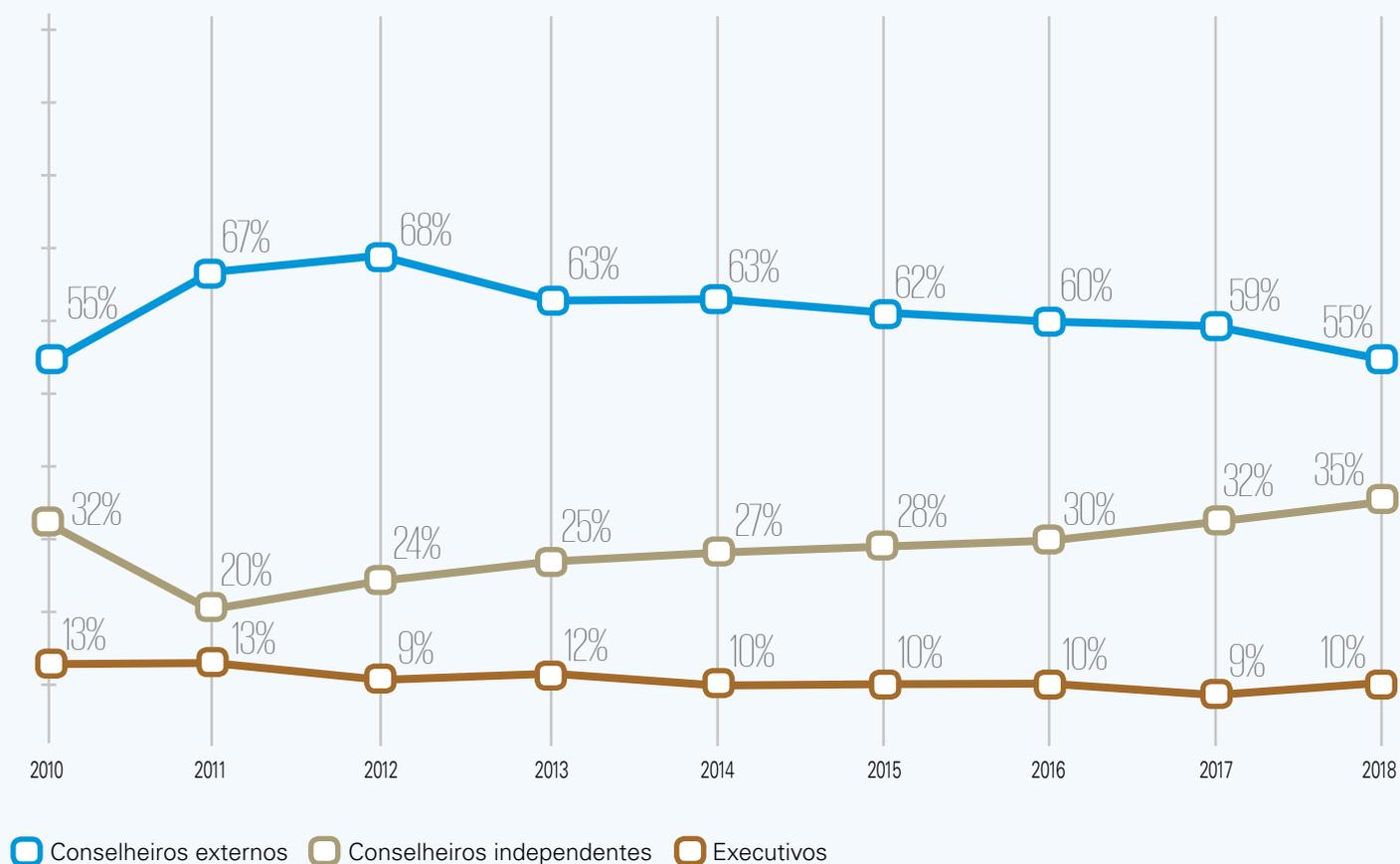
Porcentagem de empresas nas quais os cargos de presidente-executivo (CEO) e presidente do Conselho de Administração (Chairman) são ocupados por pessoas distintas



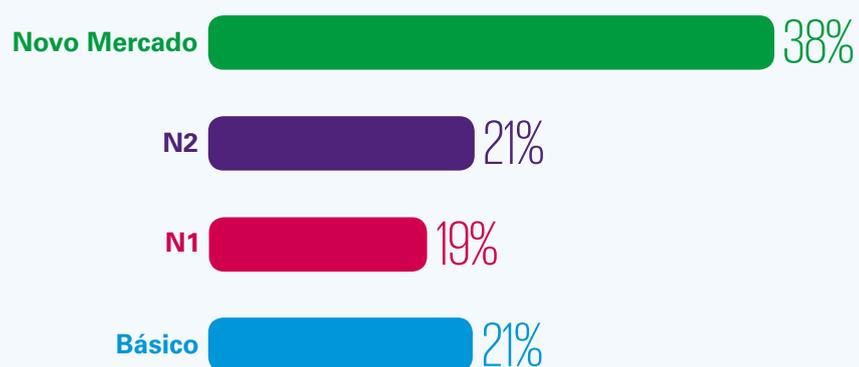
Composição do Conselho de Administração, por segmento



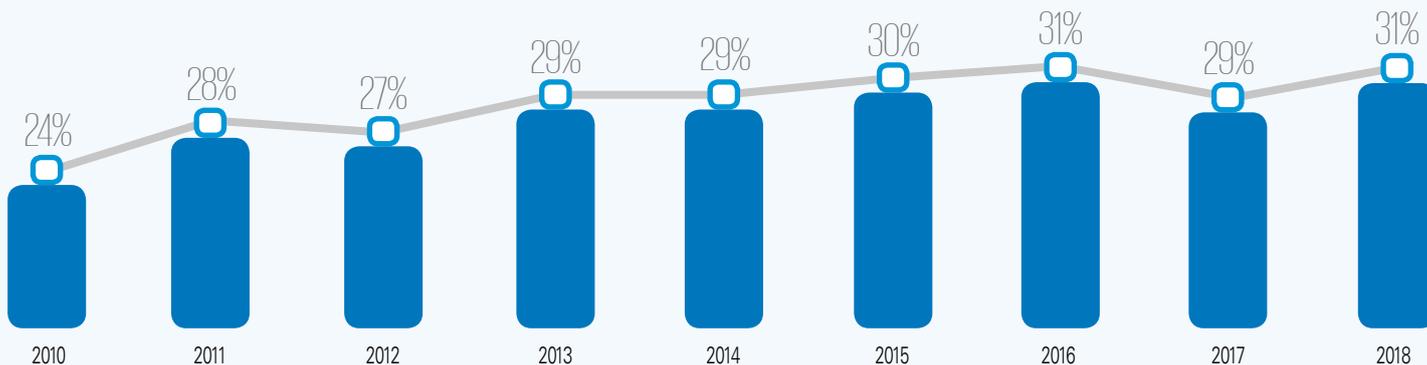
Evolução na composição dos Conselhos de Administração



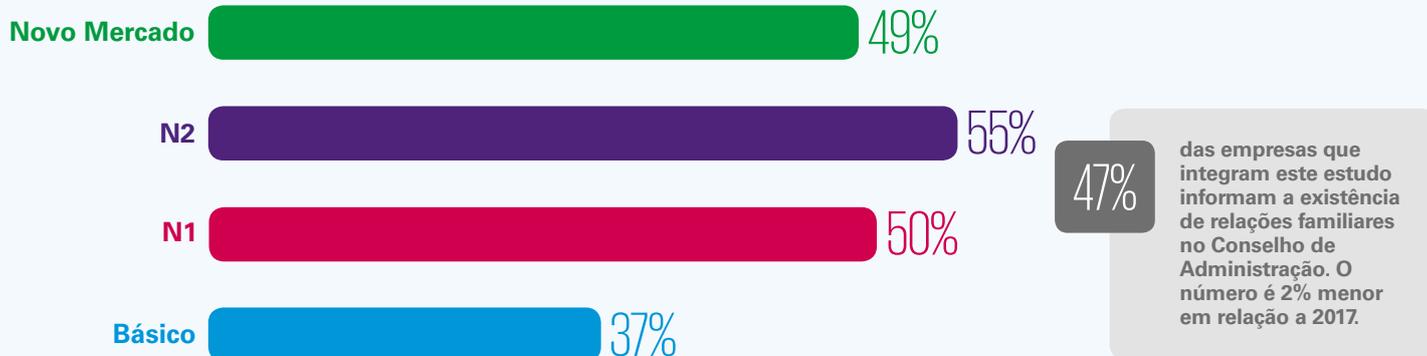
Porcentagem de conselheiros de administração indicados pelos acionistas minoritários, por segmento



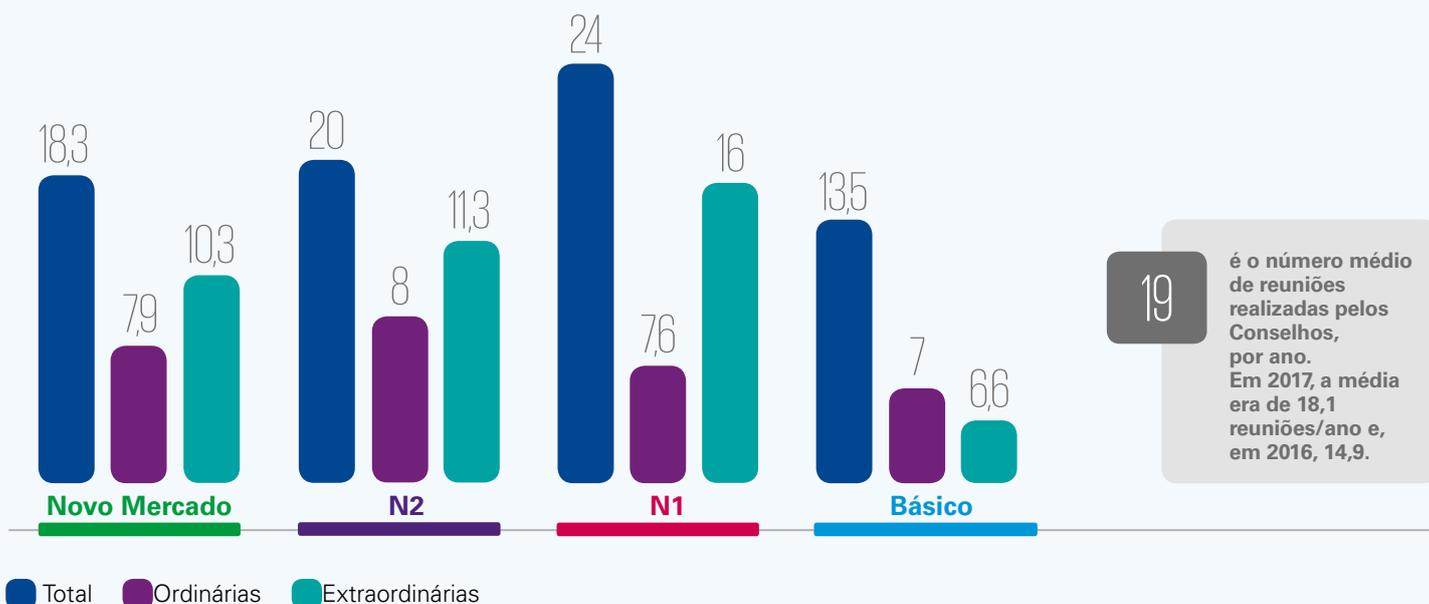
Evolução na porcentagem de conselheiros de administração indicados pelos acionistas minoritários



Porcentagem de empresas onde existe relação familiar entre os membros do Conselho de Administração e outras pessoas da companhia ou do próprio Conselho, por segmento



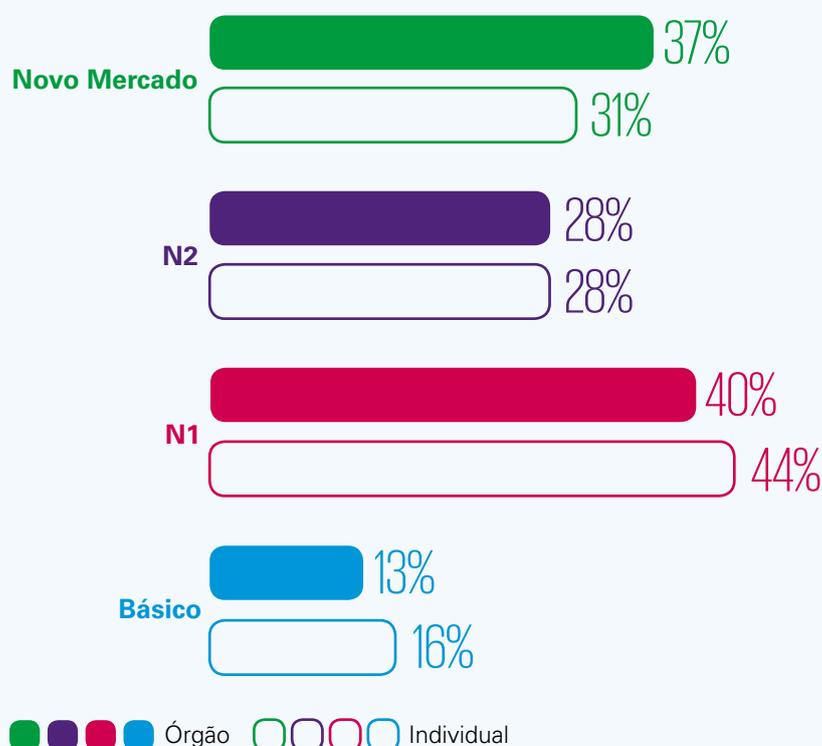
Média anual de reuniões do Conselho de Administração, por segmento



Número de empresas que não divulgaram a informação:



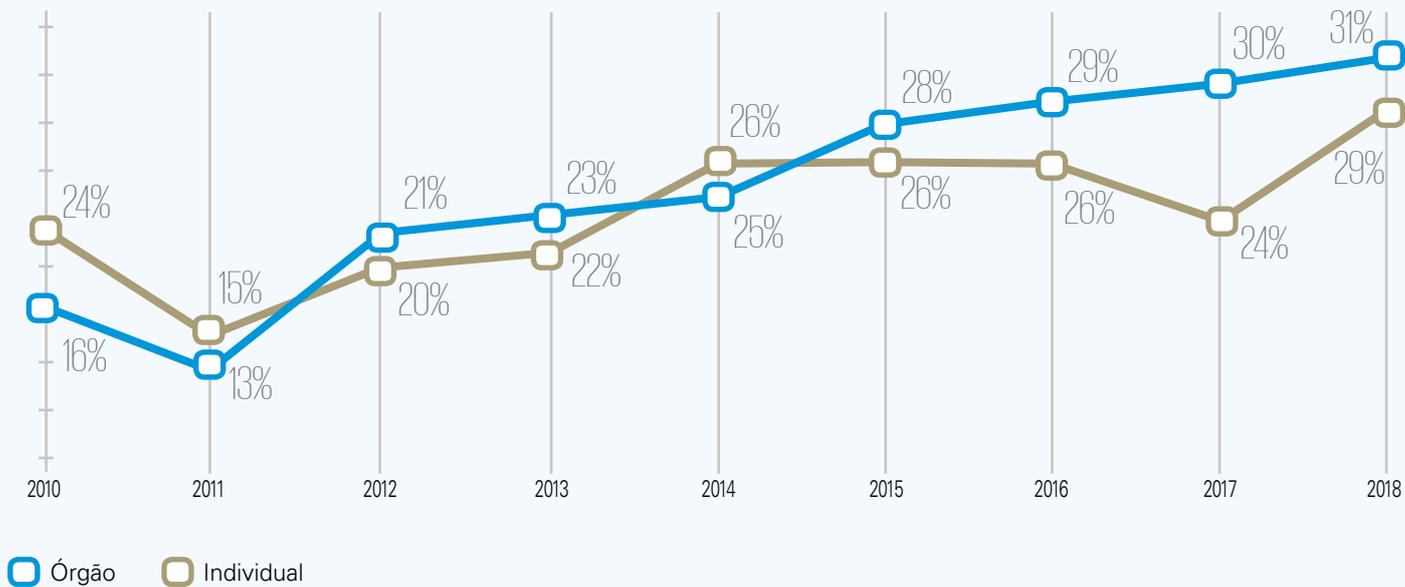
Porcentagem de empresas em que o Conselho de Administração avalia periódica e formalmente o desempenho do órgão e de seus conselheiros individualmente, por segmento



Número de empresas que não divulgaram a informação:



Evolução na porcentagem de empresas onde o Conselho de Administração avalia seu desempenho



Porcentagem de empresas que têm regras específicas relacionadas a conflitos de interesse*, por segmento

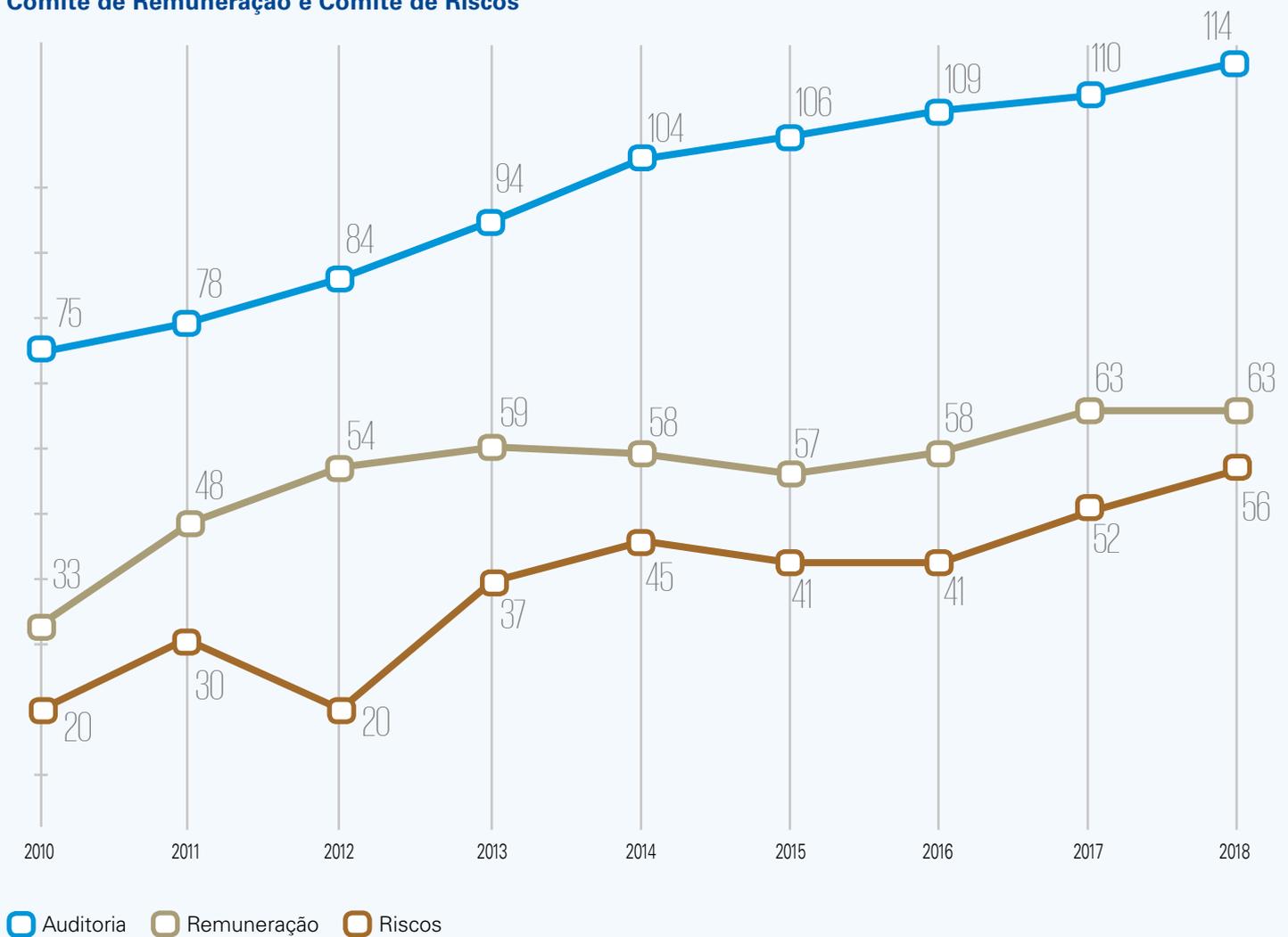


*Usamos o termo no sentido amplo, para caracterizar conflito de interesse entre acionistas e administradores, mas também conflitos de interesse referentes às assembleias gerais, ao Conselho de Administração e às transações realizadas pela companhia.

Comitês de assessoramento mais frequentes aos Conselhos de Administração, por segmento

	Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total 2018	Total 2017
Comitê de Auditoria	77	14	12	11	114	110
Comitê de Recursos Humanos	48	6	12	0	66	63
Comitê de Remuneração	33	9	10	11	63	63
Comitê de Finanças/Investimentos	45	8	7	2	62	53
Comitê de Riscos	37	6	10	3	56	52
Comitê de Governança Corporativa	25	4	5	2	36	34
Comitê de Estratégia	24	2	7	2	35	34
Comitê de Sustentabilidade	16	2	5	1	24	26
Outros comitês	85	14	19	17	135	167

Evolução da quantidade de empresas que têm Comitê de Auditoria, Comitê de Remuneração e Comitê de Riscos

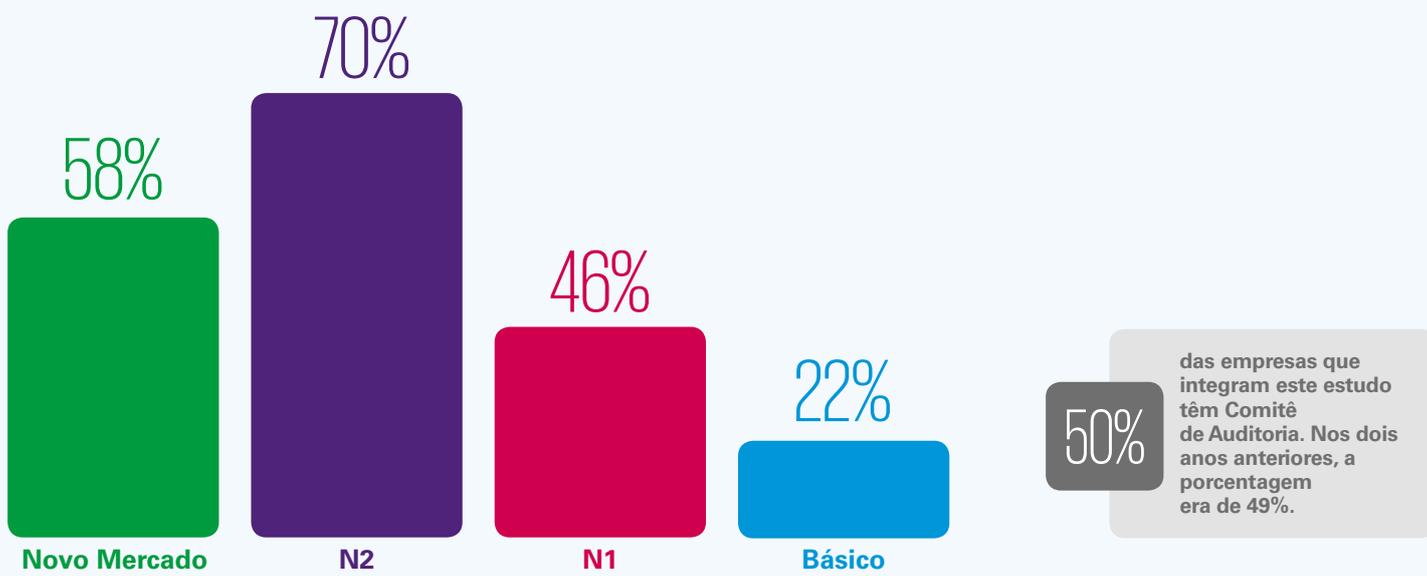


Comitês de Auditoria

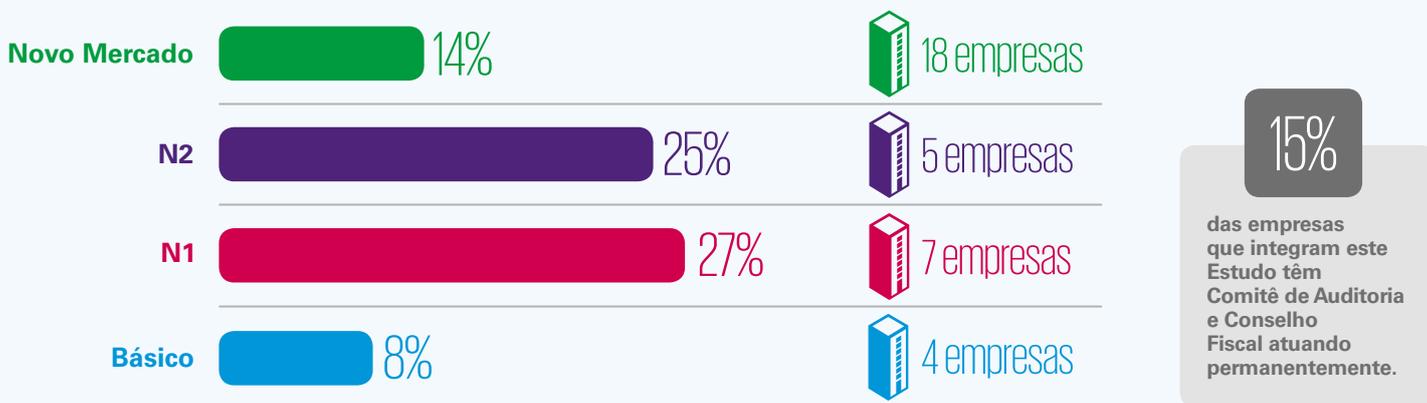
50% das companhias analisadas neste ano possuem um Comitê de Auditoria, sendo a maior parte deles pertencentes a empresas do Nível 2. O número médio de integrantes desse comitê passou de 3,4 para 3,5 membros. A maioria (57%) desses membros também atua no Conselho de Administração. Esta edição do estudo foi a

que apresentou o maior número de empresas que divulgaram a existência simultânea de um Comitê de Auditoria e de um Conselho Fiscal permanente — 34 companhias, no total, o que corresponde a 15% do total das empresas do estudo.

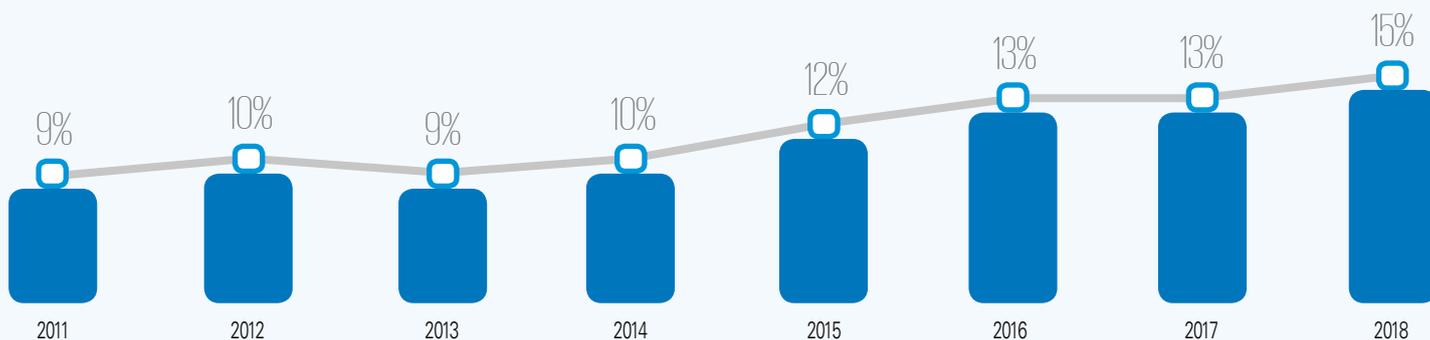
Porcentagem de empresas com Comitê de Auditoria, por segmento



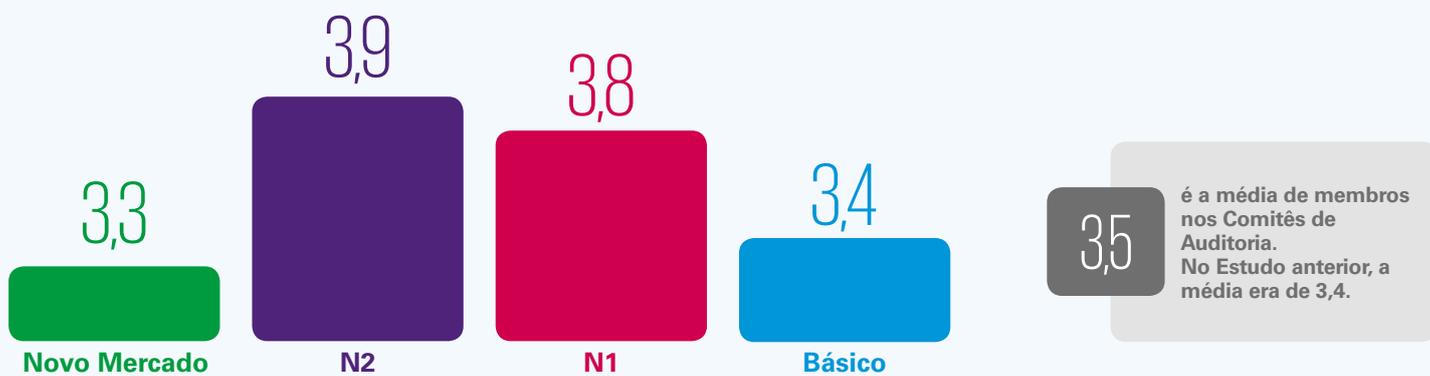
Empresas com Comitê de Auditoria e Conselho Fiscal permanente, por segmento



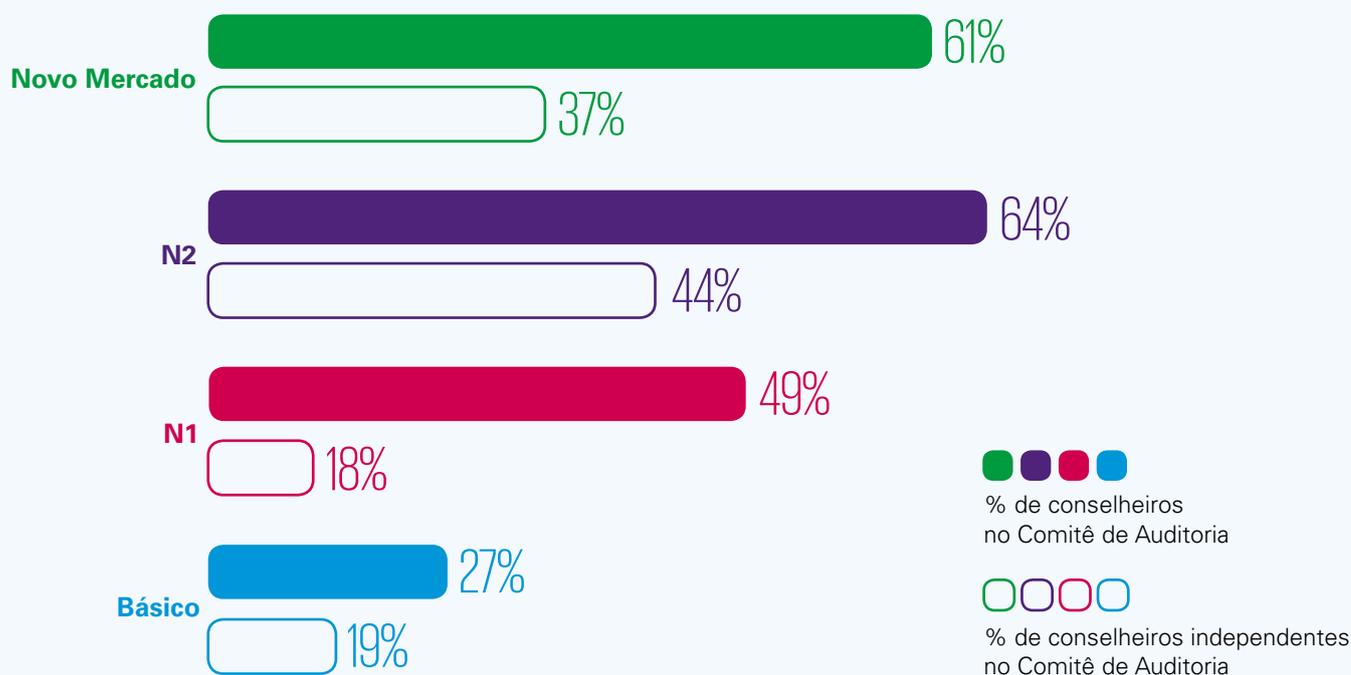
Evolução da percentagem de empresas com Comitê de Auditoria e Conselho Fiscal permanente



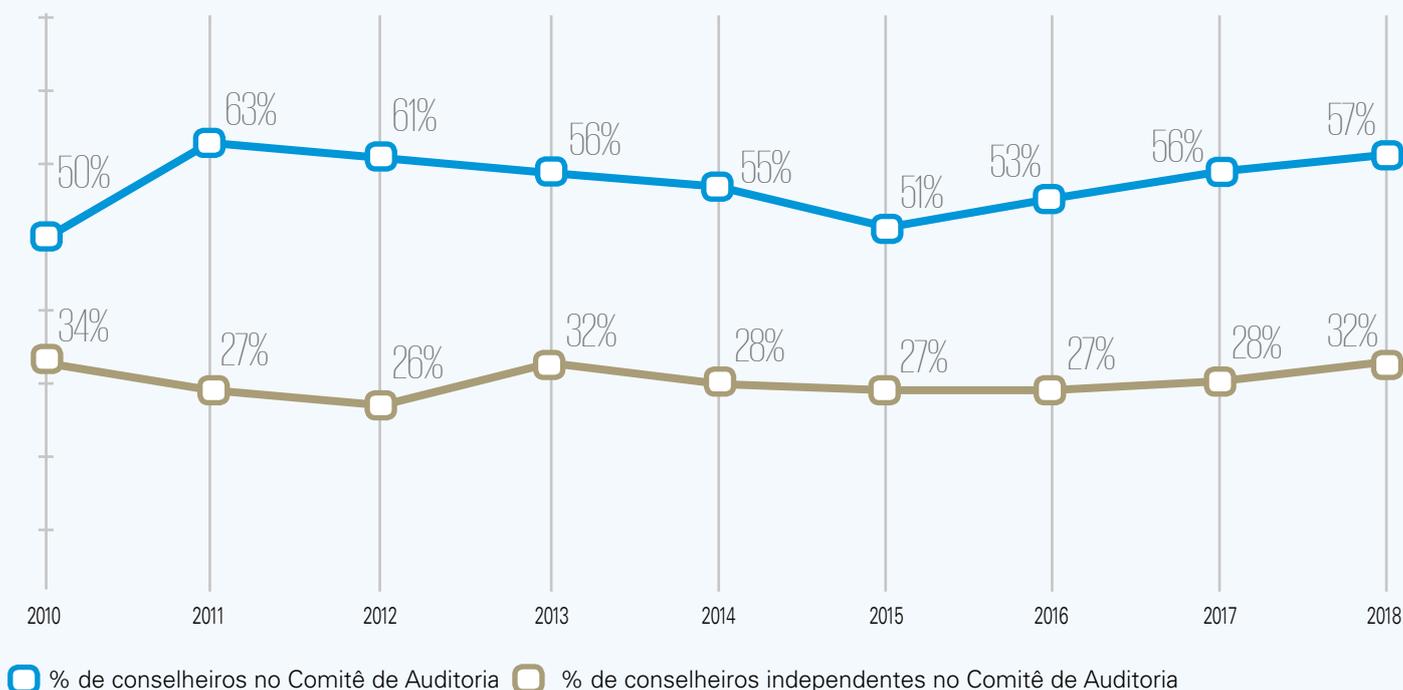
Quantidade de membros no Comitê de Auditoria, por segmento



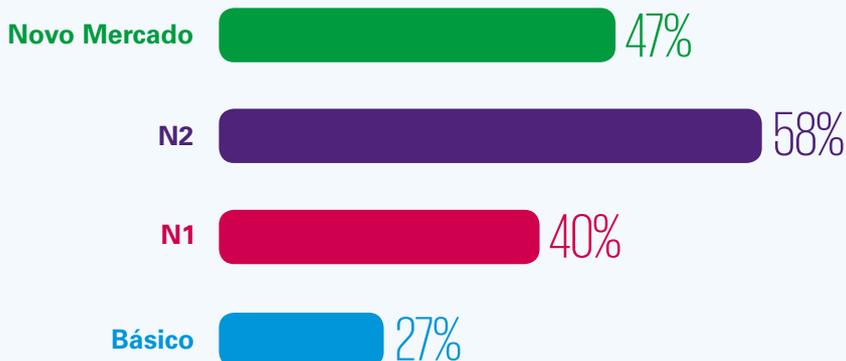
Percentagem de conselheiros de administração em relação ao total de membros nos Comitês de Auditoria, por segmento



Evolução da porcentagem de conselheiros de administração no Comitê de Auditoria



Porcentagem de empresas nas quais o Comitê de Auditoria é coordenado por um conselheiro de administração independente, por segmento



Número de empresas que não divulgaram a informação neste ano e no ano anterior:

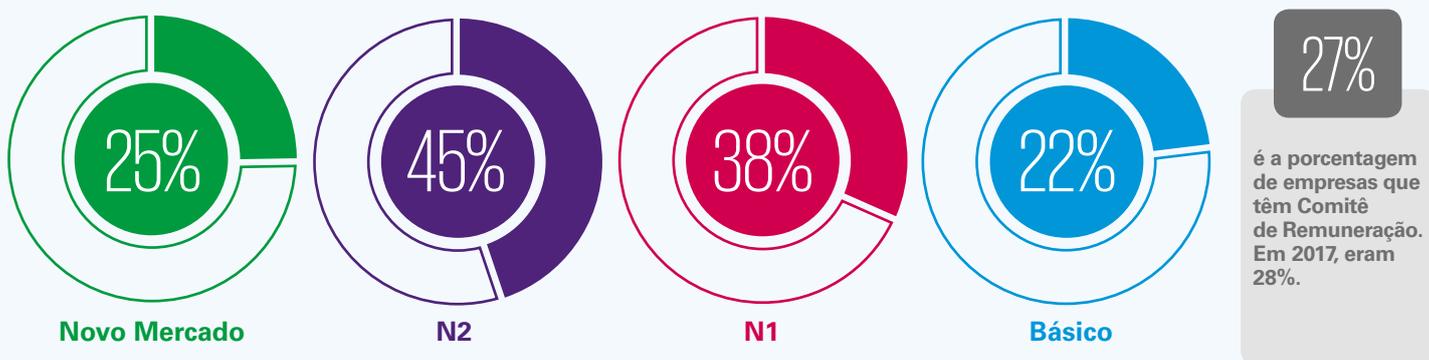
	Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
2018	32	2	2	0	36
2017	20	2	2	0	24

Comitês de Remuneração

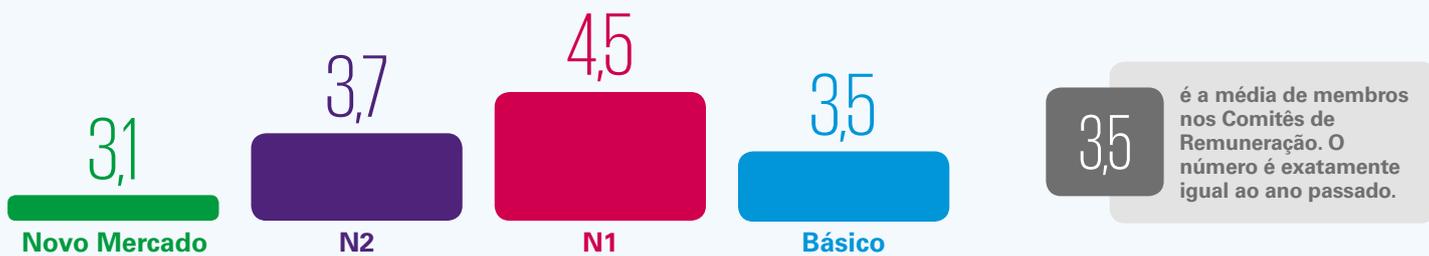
Das 229 empresas que formam este Estudo, 63 possuem Comitê de Remuneração. Das empresas do Nível 2, 45% contam com Comitê de Remuneração, a proporção mais alta dentre os segmentos analisados. O número médio é de 3,5 membros por

comitê, dos quais 73% são também membros do Conselho de Administração e, destes, 31% são conselheiros independentes. No ano passado, 76% dos membros do Comitê de Remuneração integravam o Conselho de Administração.

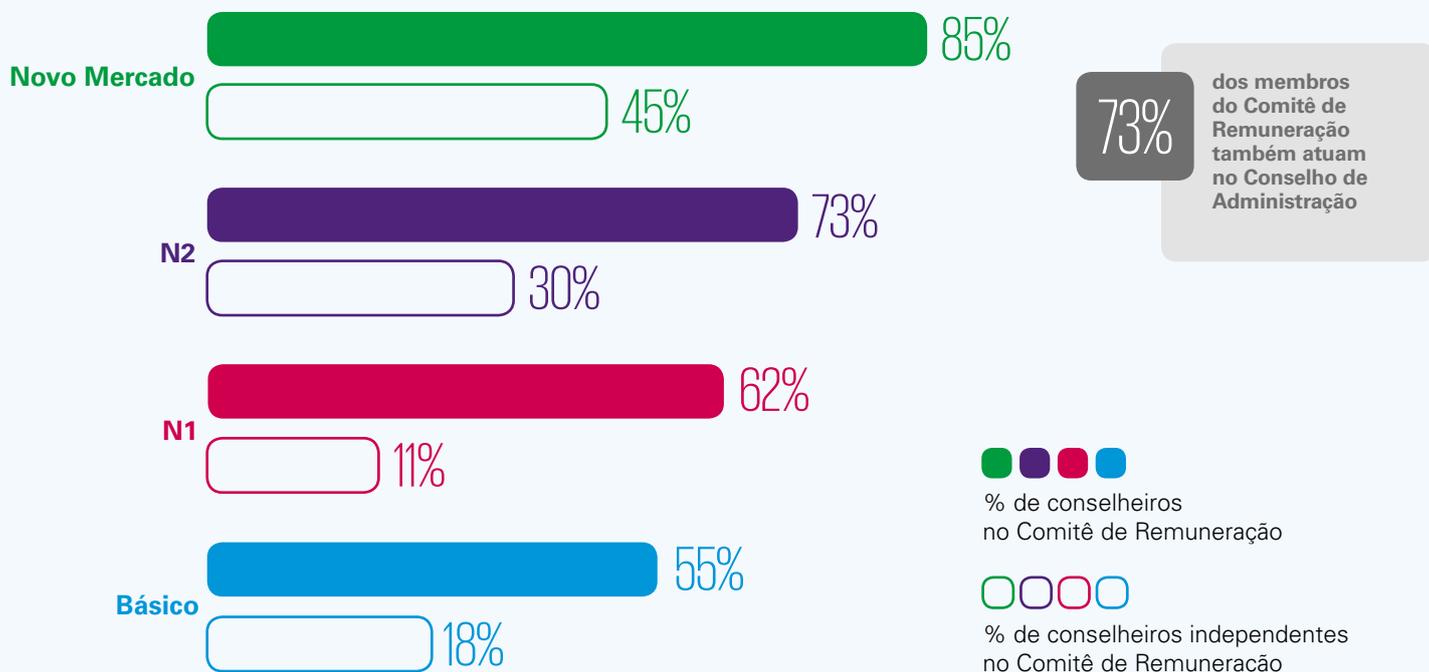
Porcentagem de empresas nas quais há Comitê de Remuneração, por segmento



Quantidade média de membros no Comitê de Remuneração, por segmento



Porcentagem de conselheiros de administração no Comitê de Remuneração, por segmento

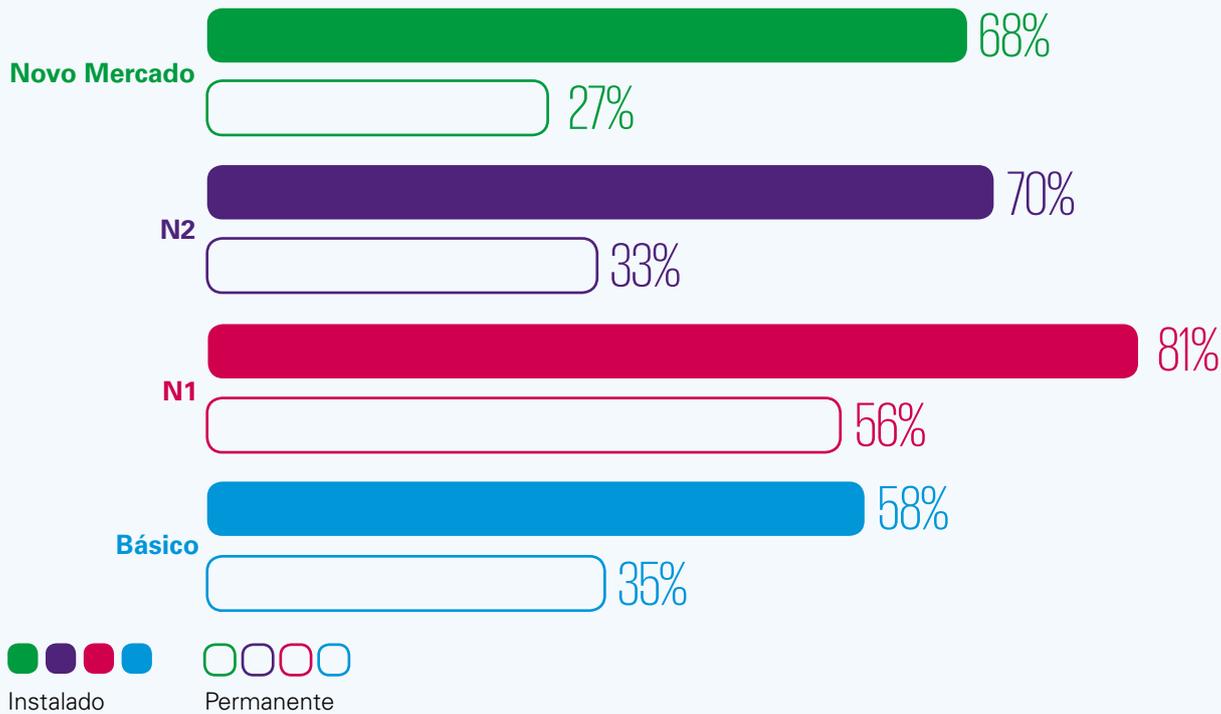


Conselhos Fiscais

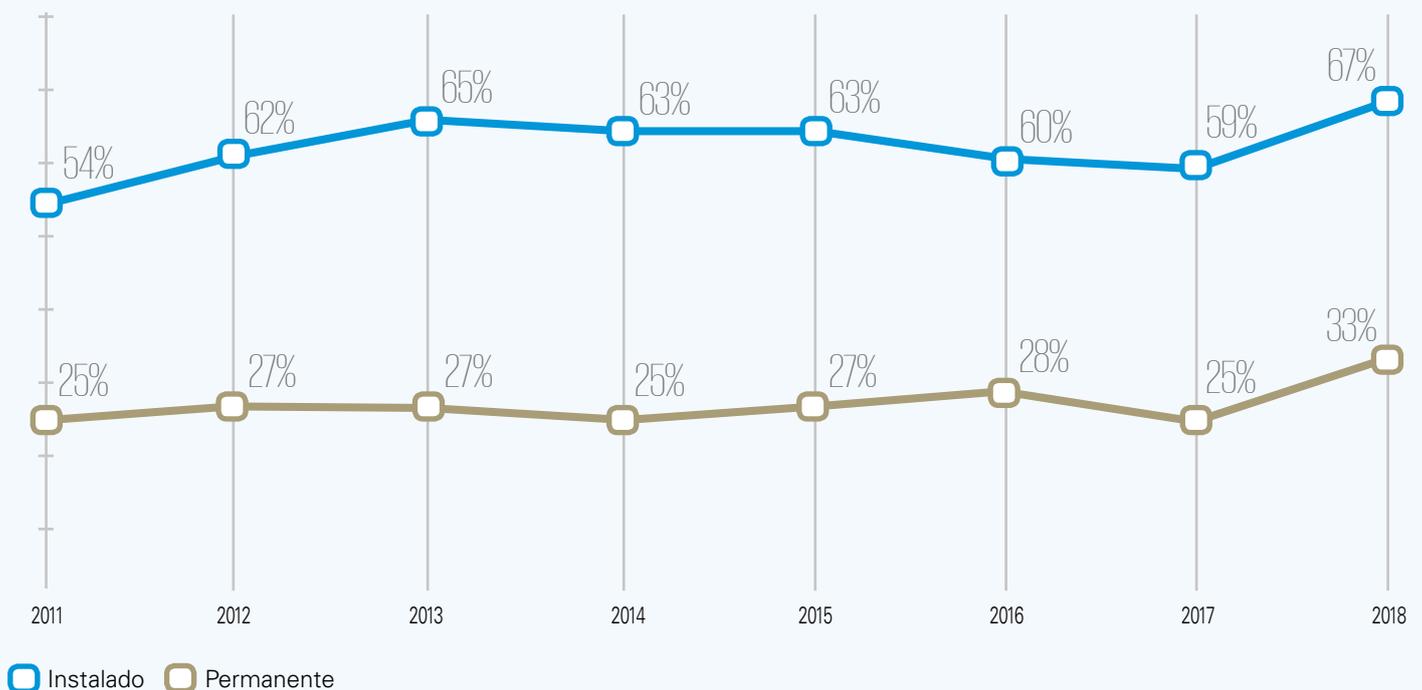
Das 229 empresas analisadas, a maioria (67%) divulga ter um Conselho Fiscal (CF) instalado, sendo que 33% deles atuam de forma permanente. Essas são as maiores porcentagens já registradas em termos de presença de CFs desde 2011, ocasião em que os números foram 54% e 25%, respectivamente. A média de

membros no Conselho Fiscal passou de 3,8 para 3,5 conselheiros. O número de membros do CF indicados por acionistas minoritários aumentou, superando os 39% do estudo anterior e atingindo o seu maior percentual desde 2010, com 45%.

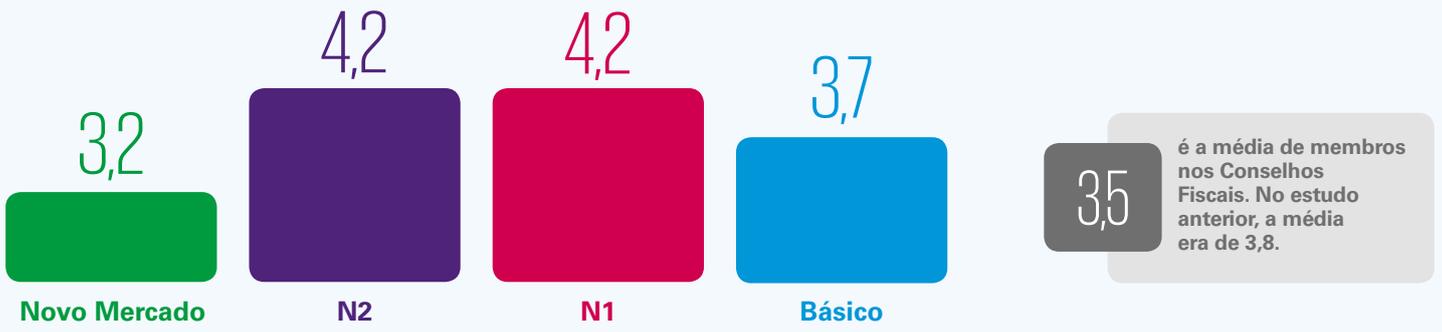
Porcentagem de empresas que têm Conselho Fiscal instalado e Conselho Fiscal permanente, por segmento



Evolução na porcentagem de empresas com Conselho Fiscal instalado e permanente



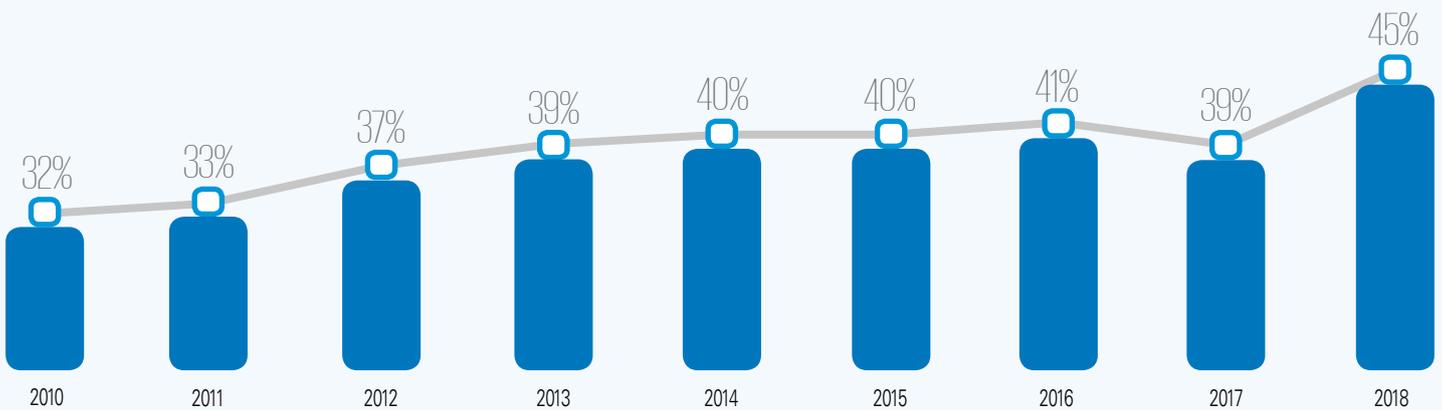
Quantidade média de membros no Conselho Fiscal, por segmento



Porcentagem de membros do Conselho Fiscal indicados pelos acionistas minoritários, por segmento



Evolução na porcentagem de membros do Conselho Fiscal indicados pelos acionistas minoritários



Remuneração dos administradores

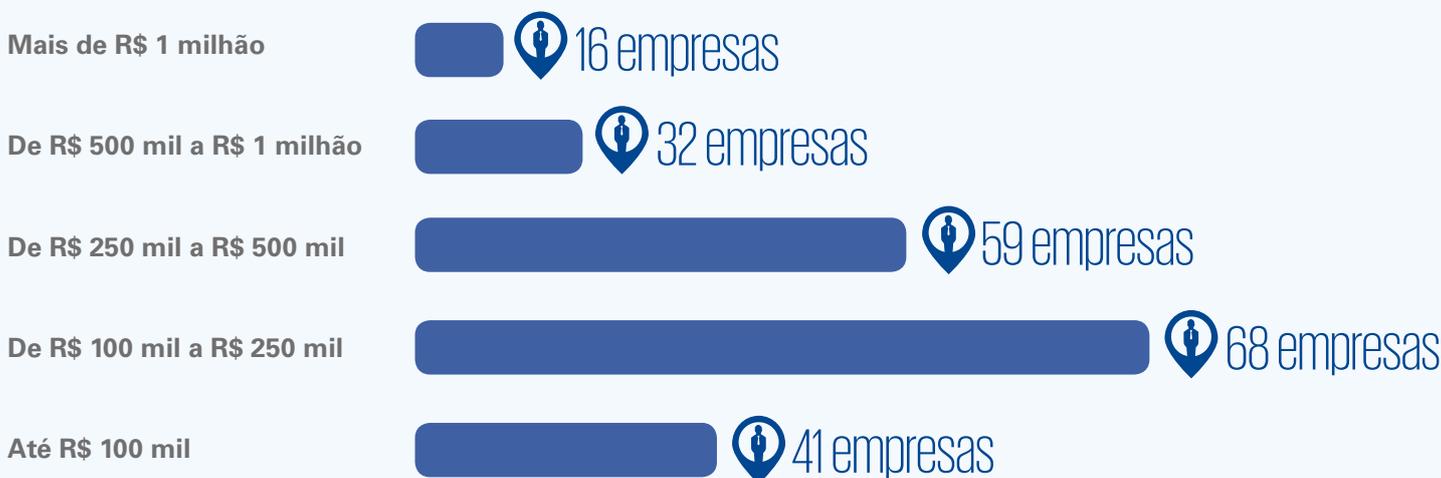
Desde junho de 2018, com a publicação do Ofício Circular nº 4/2018¹ pela CVM, as empresas não podem mais fazer uso de liminar ou de outros aparatos jurídicos com a finalidade de não revelar a remuneração de seus administradores. Ainda assim, 6 das 229 empresas que compõem este estudo não divulgaram a remuneração e, além disso, outras sete empresas disseram não remunerar seus conselheiros. Em 2017, 42 empresas se valeram de liminar e 11 não forneceram nenhuma informação sobre a remuneração de seus administradores.

A média anual e individual da remuneração dos membros do Conselho de Administração, este ano, foi de R\$ 426 mil. No

Conselho Fiscal, a média foi de R\$ 115 mil e, na Diretoria Executiva, R\$ 2,6 milhões. Com a medida da CVM, houve aumento na média da remuneração nos três órgãos: em 2017, a média do Conselho de Administração era de R\$ 324 mil; do Conselho Fiscal, de R\$ 103 mil e, da Diretoria Executiva, R\$ 1,8 milhão.

Das empresas que integram este estudo, 20% relataram que seu Conselho de Administração recebe remuneração variável e que ela representa, em média, 30% da remuneração total do órgão. Para a Diretoria, a remuneração variável representa, em média, 40% da sua remuneração total.

Média de remuneração anual e individual dos membros do Conselho de Administração



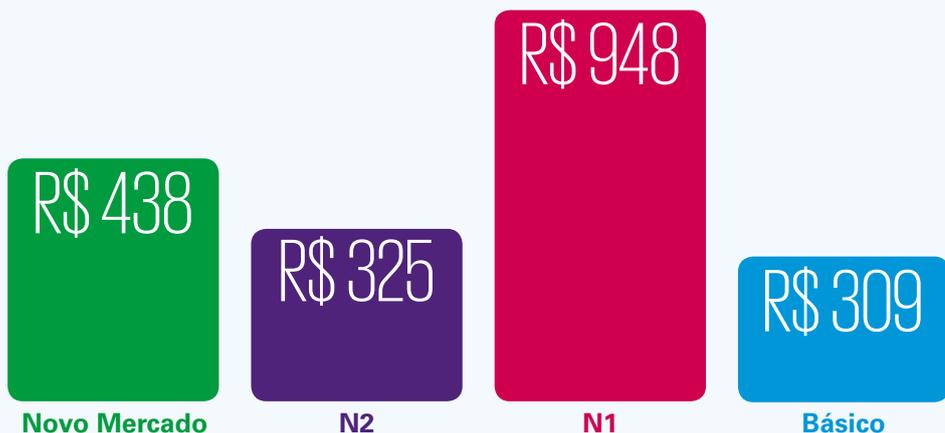
Número de empresas que não divulgaram a informação:



Número de empresas que informam não remunerar seus conselheiros:

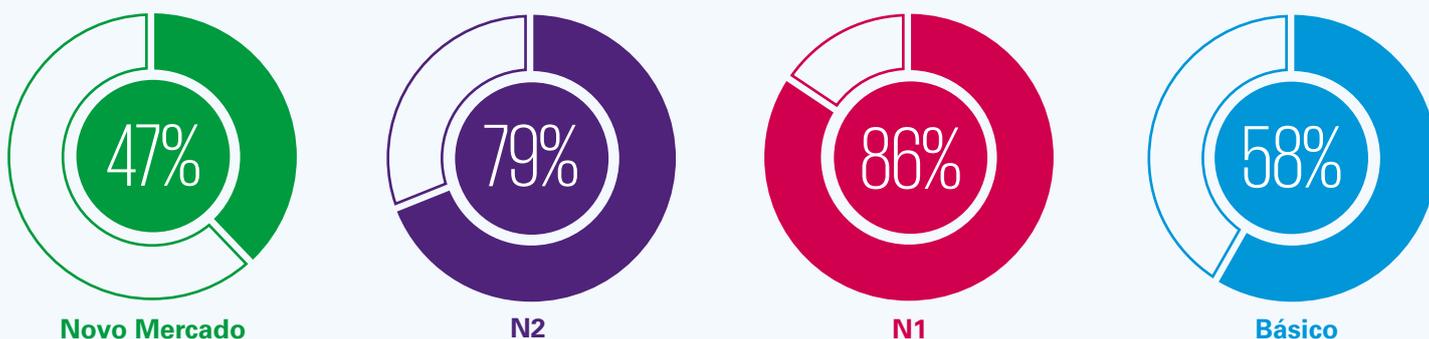


Média de remuneração anual e individual dos membros do Conselho de Administração, por segmento de listagem, em milhares de Reais

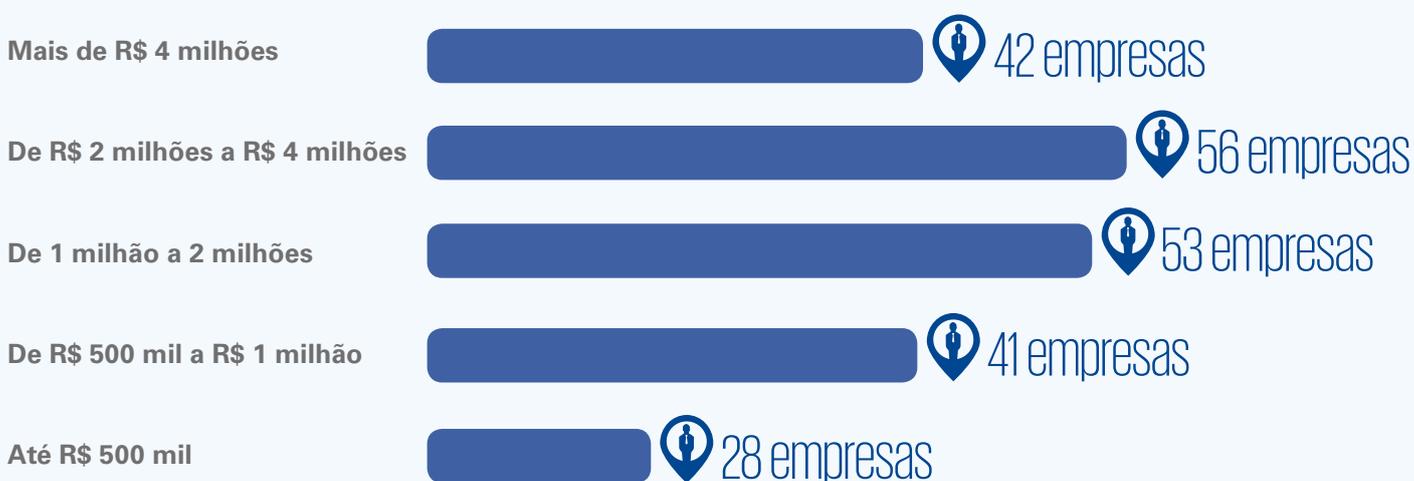


¹Fonte: CVM - Orientação sobre divulgação de remuneração de administradores <<http://www.cvm.gov.br/noticias/arquivos/2018/20180613-1.html>> 13.06.2018.

Porcentagem de empresas, por segmento de listagem, que informam ter política de remuneração para o Conselho de Administração



Média de remuneração anual e individual dos membros da Diretoria Executiva



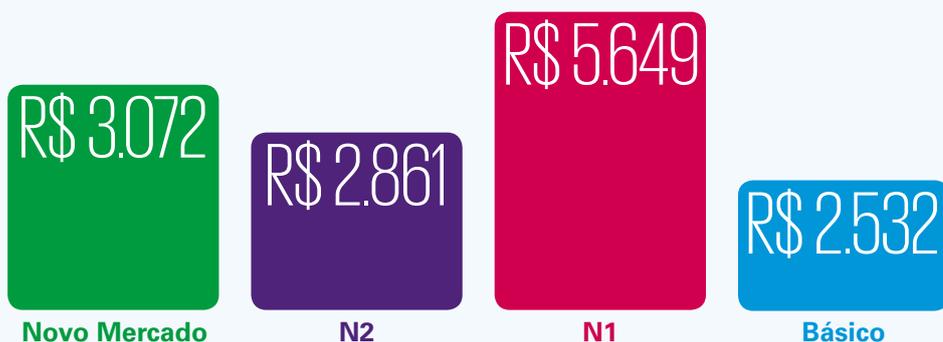
Número de empresas que não divulgaram a informação:



Número de empresas que informam não remunerar a Diretoria Executiva:



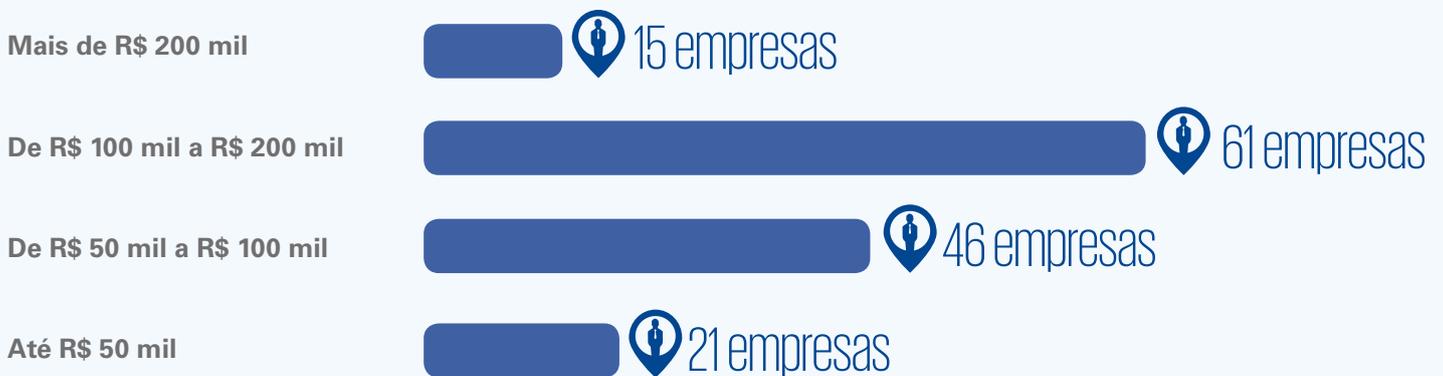
Média de remuneração anual e individual dos membros da Diretoria Executiva, por segmento de listagem, em milhares de Reais



Porcentagem de empresas que têm uma política de remuneração para a Diretoria Executiva, por segmento



Média de remuneração anual e individual dos membros do Conselho Fiscal



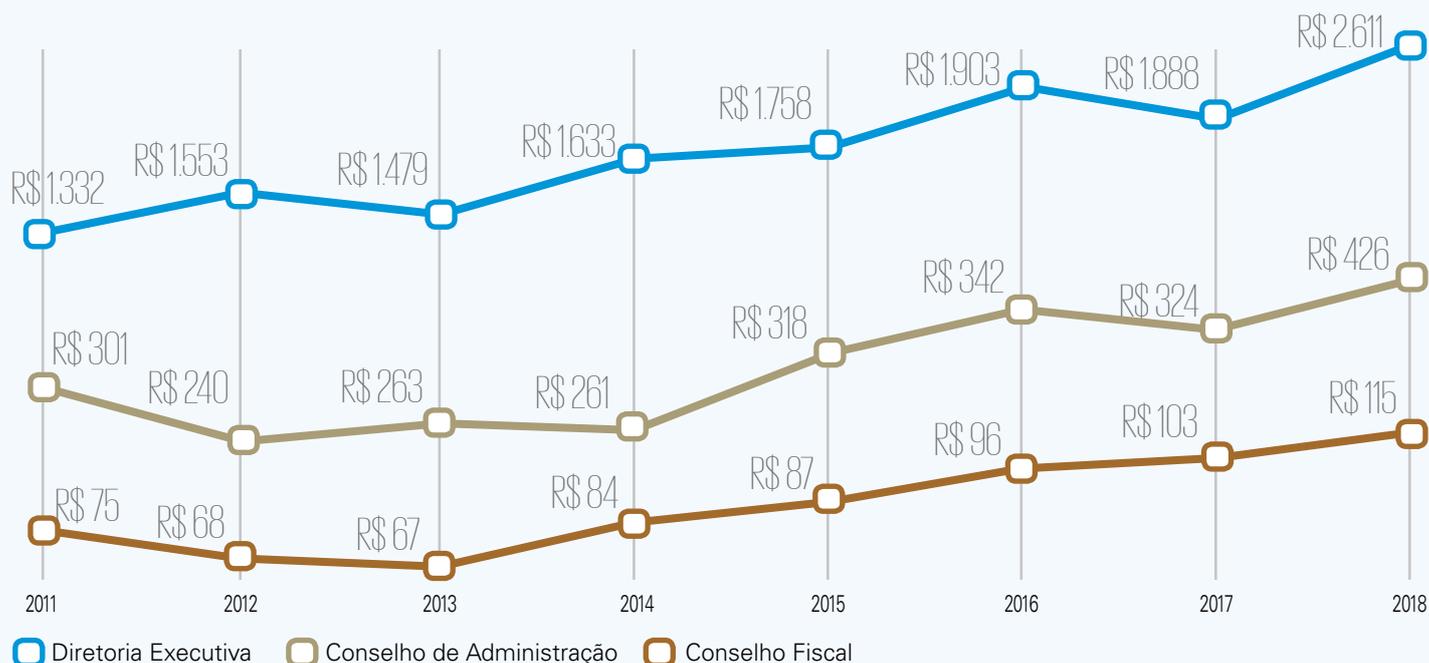
Número de empresas que não divulgaram a informação:



Média de remuneração anual e individual dos membros do Conselho Fiscal, por segmento de listagem, em milhares de Reais



Evolução da remuneração anual e individual dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal, em milhares de reais



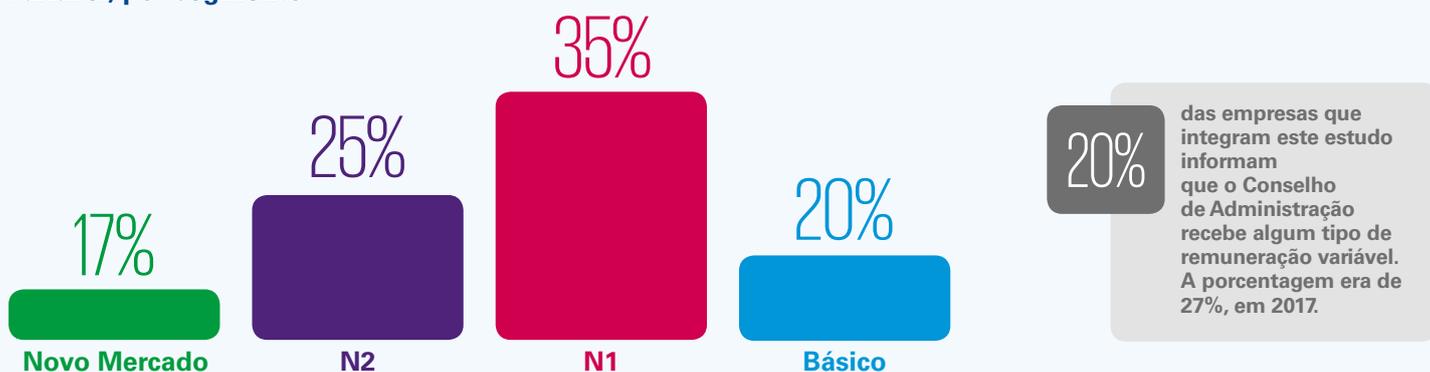
Porcentagem da remuneração variável (bônus, ações e outros) dos membros da Diretoria Executiva em relação à sua remuneração total, por segmento



Número de empresas que não divulgaram a informação:



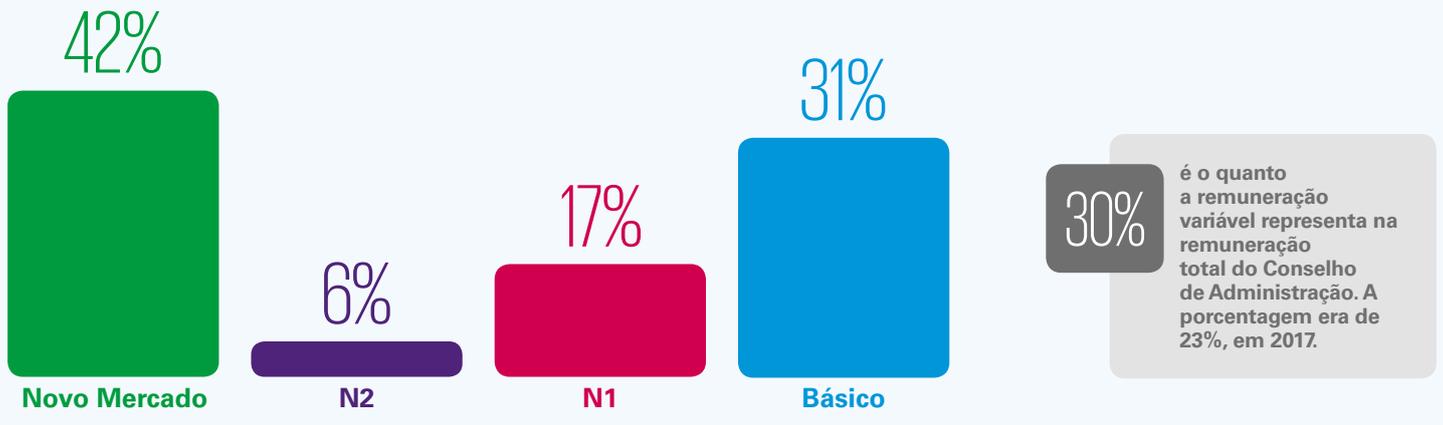
Porcentagem de empresas nas quais o Conselho de Administração recebe algum tipo de remuneração variável, por segmento



Número de empresas que não divulgaram a informação:



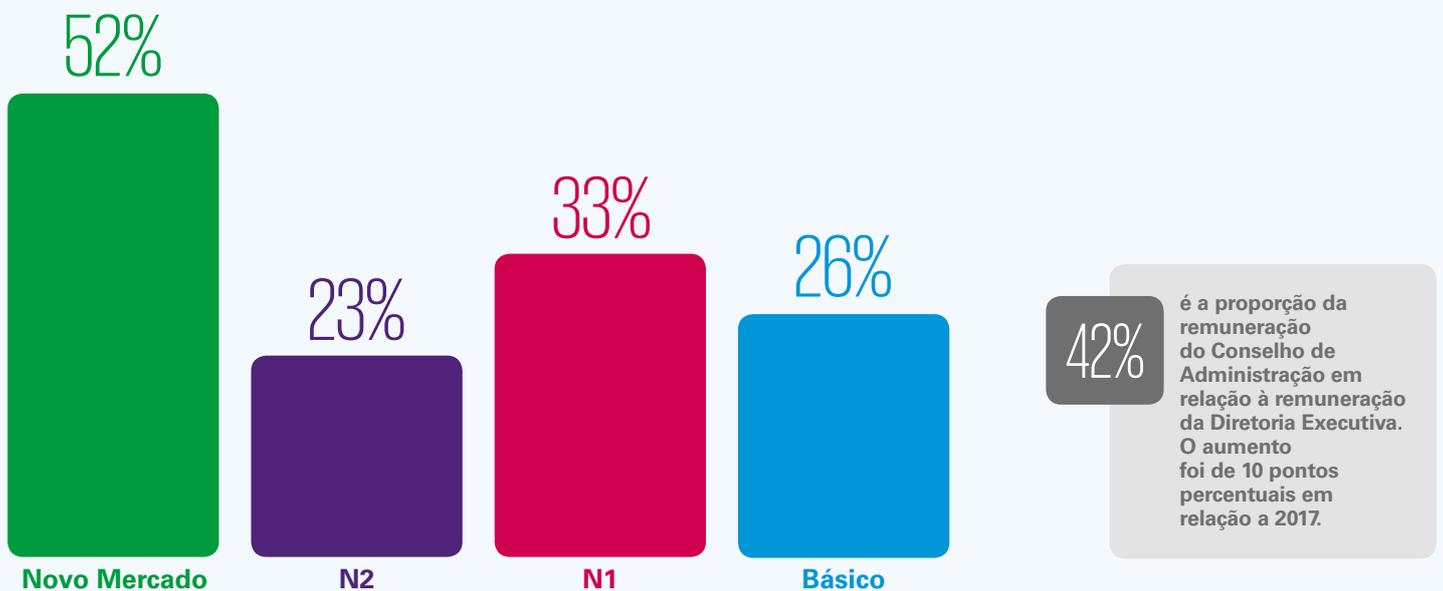
Proporção da remuneração variável dos membros do Conselho de Administração em relação à sua remuneração total nas empresas onde existe essa forma de remuneração, por segmento



Evolução na proporção da remuneração variável da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração em relação à remuneração total



Proporção da remuneração dos membros do Conselho de Administração em relação à remuneração da Diretoria Executiva, por segmento

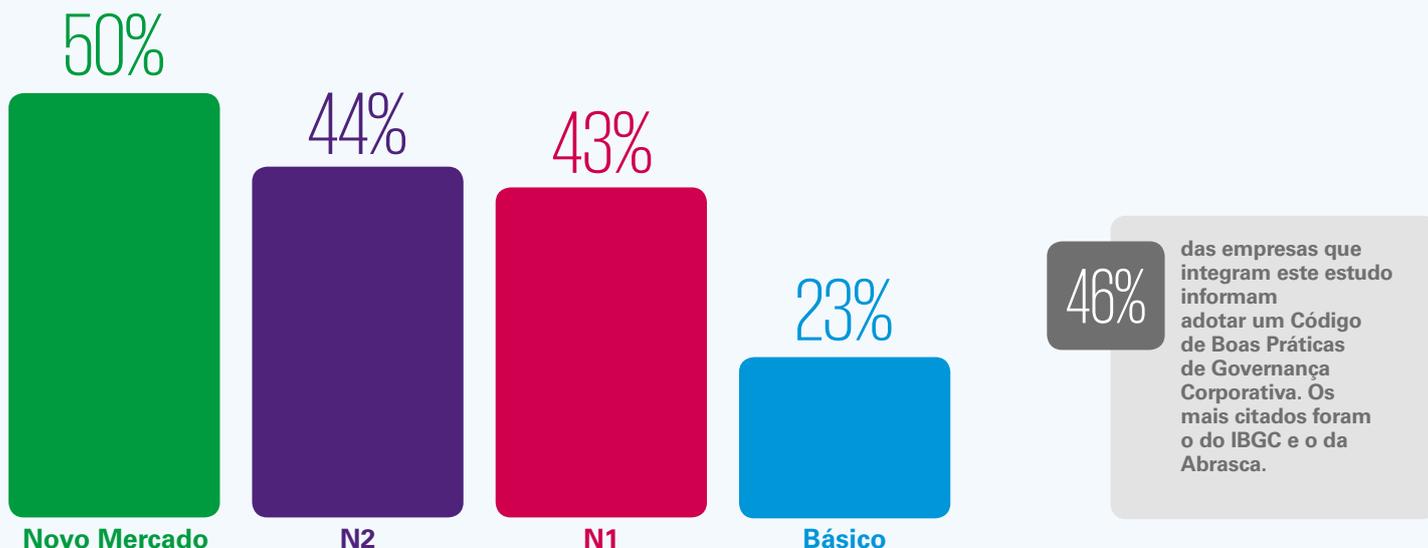


Boas práticas de governança corporativa

A CVM passou a solicitar às companhias, desde 2016, que informem se seguem algum código de boas práticas de governança corporativa. Em caso positivo, elas devem especificar o código utilizado e as práticas diferenciadas de governança corporativa adotadas em razão do seu uso. Em 2018, terceiro ano dessa prática, 46% das empresas informaram adotar um Código de Boas Práticas

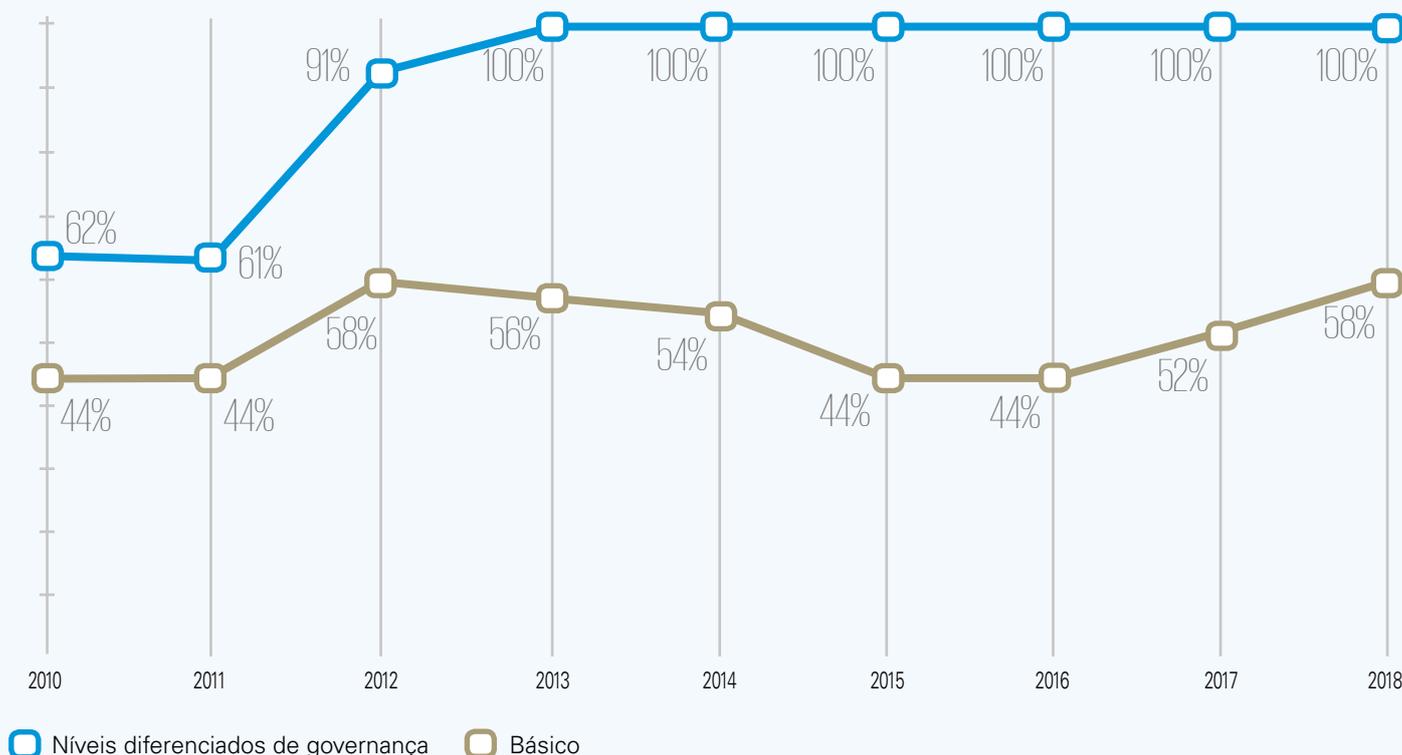
de Governança. O mais citado foi o do IBGC, com 62 menções, e, em seguida, o da Abrasca, com 13. Duas companhias relataram seguir mais de um código. Verifica-se um importante aumento em relação ao ano anterior: em 2017, 39% adotavam algum código de boas práticas e, em 2016, apenas 13% o faziam.

Empresas que adotam um código de boas práticas de governança, por segmento



Código de Ética

Evolução da porcentagem de empresas que divulgam um Código de Ética ou de Conduta

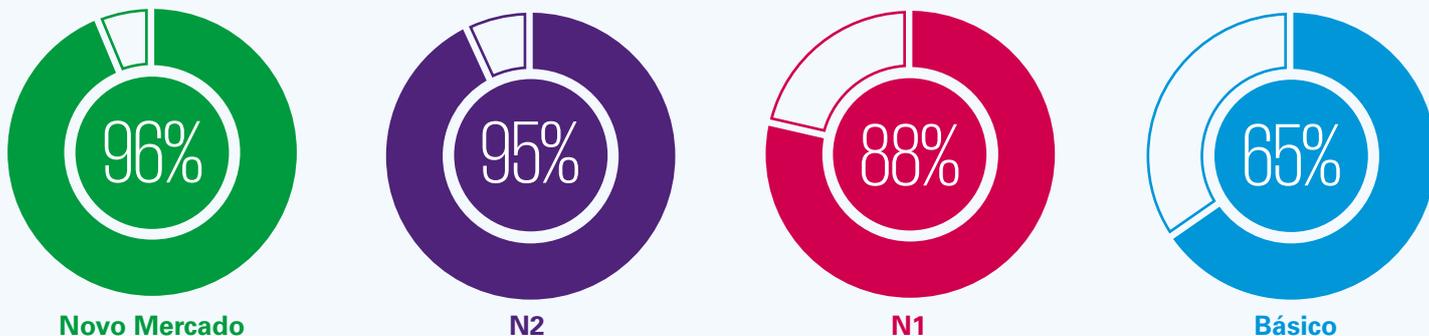


Seguro D&O

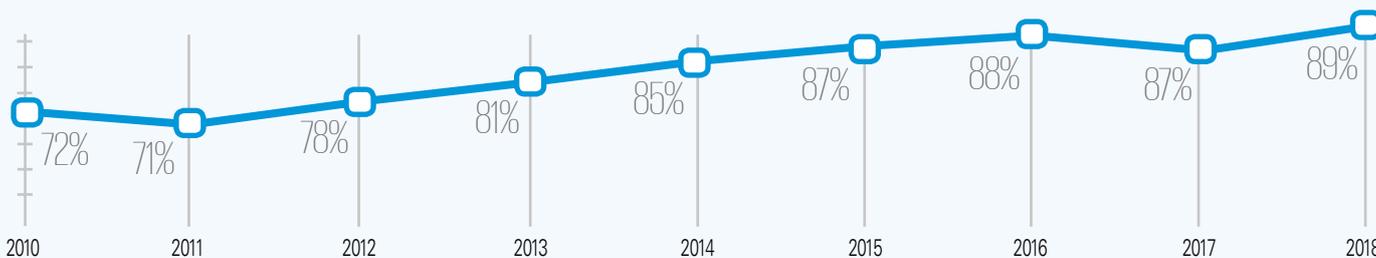
A porcentagem de empresas que contratam seguro D&O para seus administradores ou preveem outra forma de reembolso para despesas de processos administrativos ou judiciais decorrentes do

exercício de suas funções praticamente se manteve em todos os níveis, com exceção do Básico, que observou aumento de 7% em relação ao levantamento anterior.

Porcentagem de empresas que contratam seguro D&O para seus administradores ou preveem outra forma de reembolso de despesas de processos administrativos ou judiciais decorrentes do exercício de suas funções



Evolução da porcentagem de empresas que contratam seguro D&O para seus administradores ou preveem outra forma de reembolso de despesas de processos administrativos ou judiciais decorrentes do exercício de suas funções



Valor médio do seguro D&O em milhões de Reais, por segmento



Número de empresas que não divulgaram a informação:



Evolução do valor médio do seguro D&O em milhões de Reais

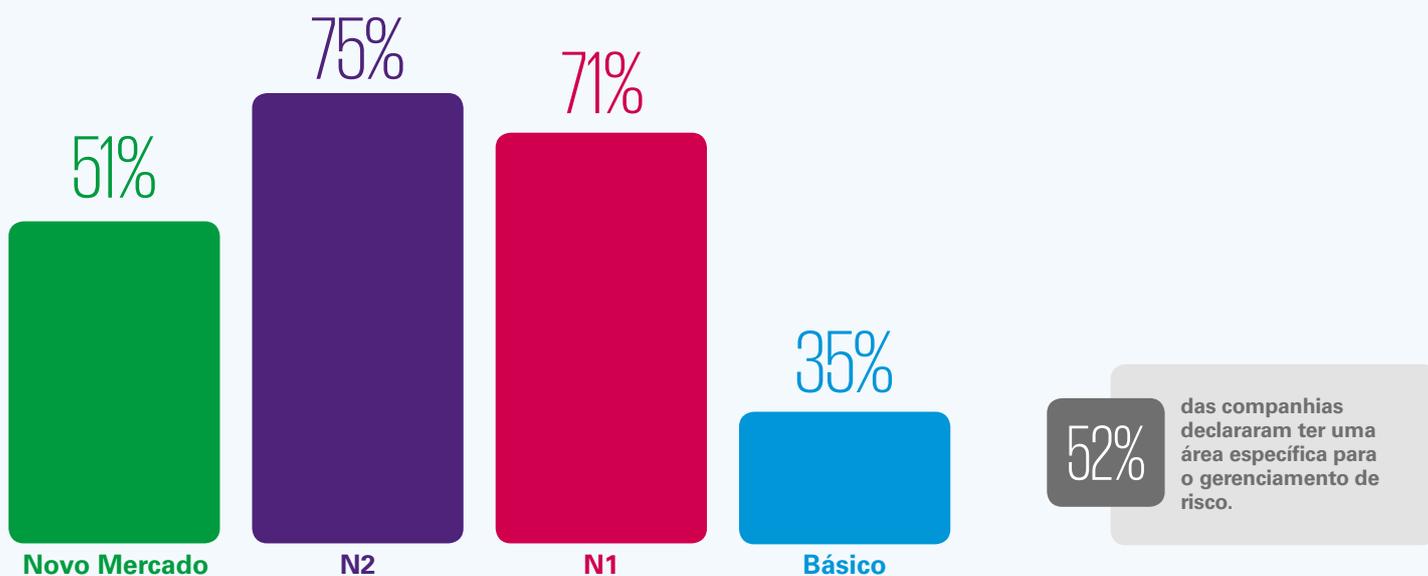


Gerenciamento de riscos

Há um tímido crescimento no número de empresas que divulgam a existência de uma área específica para o gerenciamento de riscos. Em 2015, início da vigência da Instrução CVM nº 552, 45% das empresas relatavam contar com essa área, valor que passou para 52% em 2018. A instrução passou a obrigar as companhias a divulgarem a existência ou não de uma política para o gerenciamento de riscos, informando também a data de aprovação e

o órgão que a aprovou. Utilizando o conceito “pratique ou explique”, as empresas devem justificar caso não adotem tal política. Neste ano, 93% das empresas cumpriram a regra — 47% informaram adotar uma política, ao passo que 46% justificaram sua ausência e 7% não adotaram nenhuma política e também não apresentaram justificativa para tal.

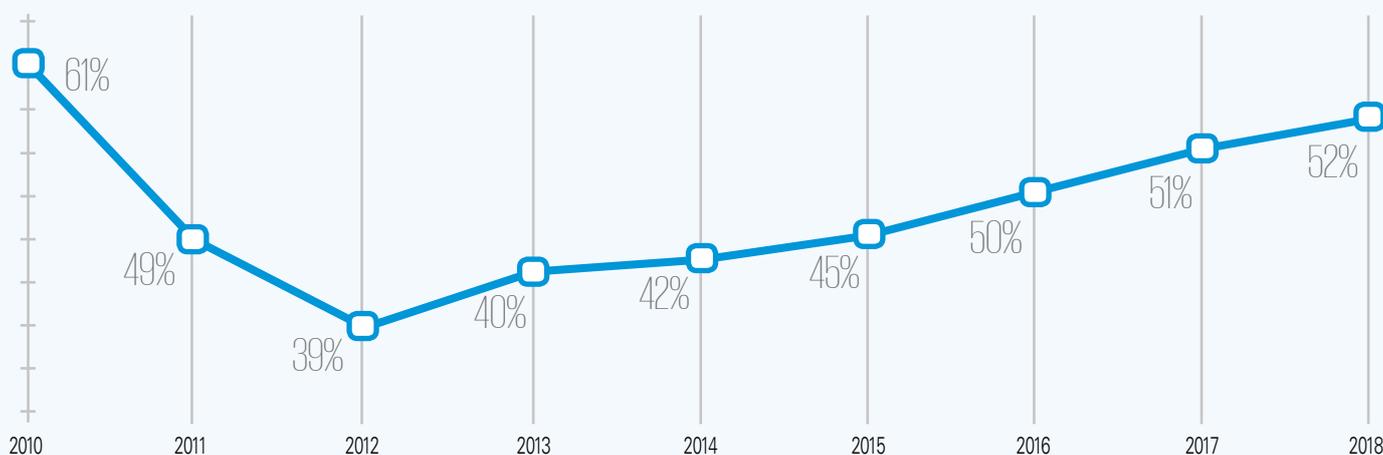
Empresas que têm, dentro de sua estrutura organizacional, uma área específica destinada ao gerenciamento de riscos, por segmento



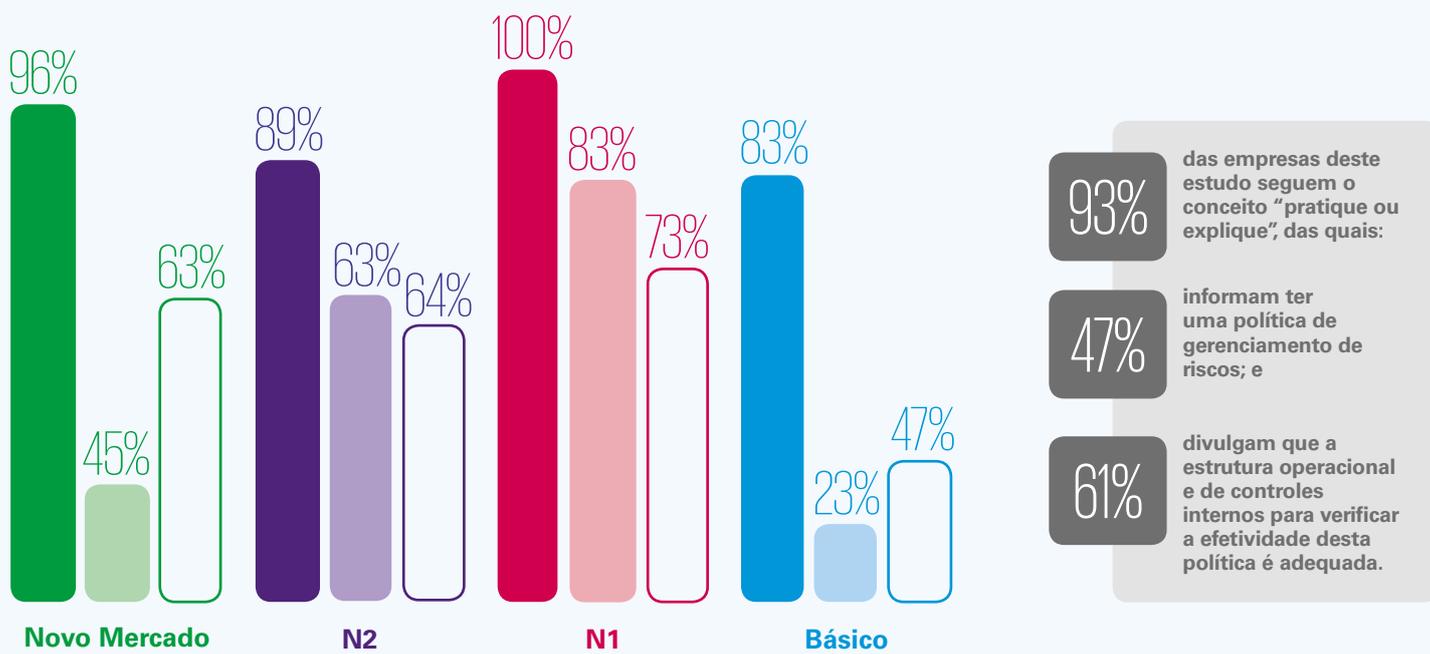
Número de empresas que não divulgaram a informação:



Evolução na porcentagem de empresas que têm uma área específica para o gerenciamento de risco



Empresas que informam adotar uma política de gerenciamento de riscos ou apresentam justificativa para não tê-la, por segmento



- ■ ■ ■ Empresas que adotam a política ou apresentam justificativa (pratique ou explique)
- ■ ■ ■ Empresas que informam ter políticas
- Empresas que divulgam que o controle de verificação de efetividade do gerenciamento de riscos está adequado

Número de empresas que não divulgaram a informação

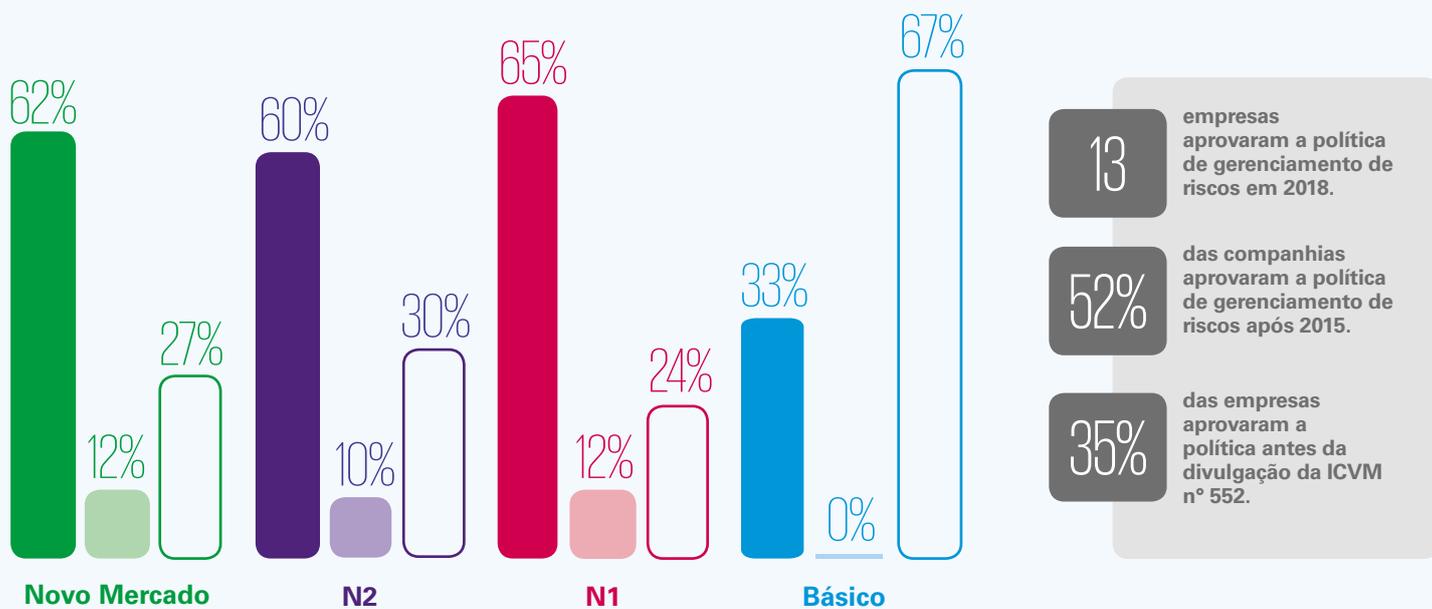


Responsáveis pela aprovação da política de gerenciamento de riscos (quando mencionado no Formulário de Referência)

Aprovadores das políticas de riscos	% de empresas que mencionaram	Quantidade de empresas
Conselho de Administração	81%	71
Diretoria Executiva	8%	7
Outros*	11%	10

*Outros responsáveis pela aprovação da política de gerenciamento de riscos incluem: Comitê de Riscos, Comitê de Auditoria, Superintendência de Auditoria e *Compliance*, entre outros.

Data de aprovação da política de gerenciamento de riscos, por segmento



- ■ ■ ■ Após 2015
- Entre 09/10/2014 (divulgação da ICVM 552) e 31/12/2015
- Antes de 09/10/2014 (divulgação da ICVM 552)

Porcentagem de empresas que descrevem a estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos e suas respectivas responsabilidades, por segmento



O Formulário de Referência, no item 5.1, pede às companhias que forneçam mais informações sobre o funcionamento do controle de gerenciamento de riscos, por exemplo: os instrumentos usados para mitigar riscos e o detalhamento dos riscos para os quais busca proteção.

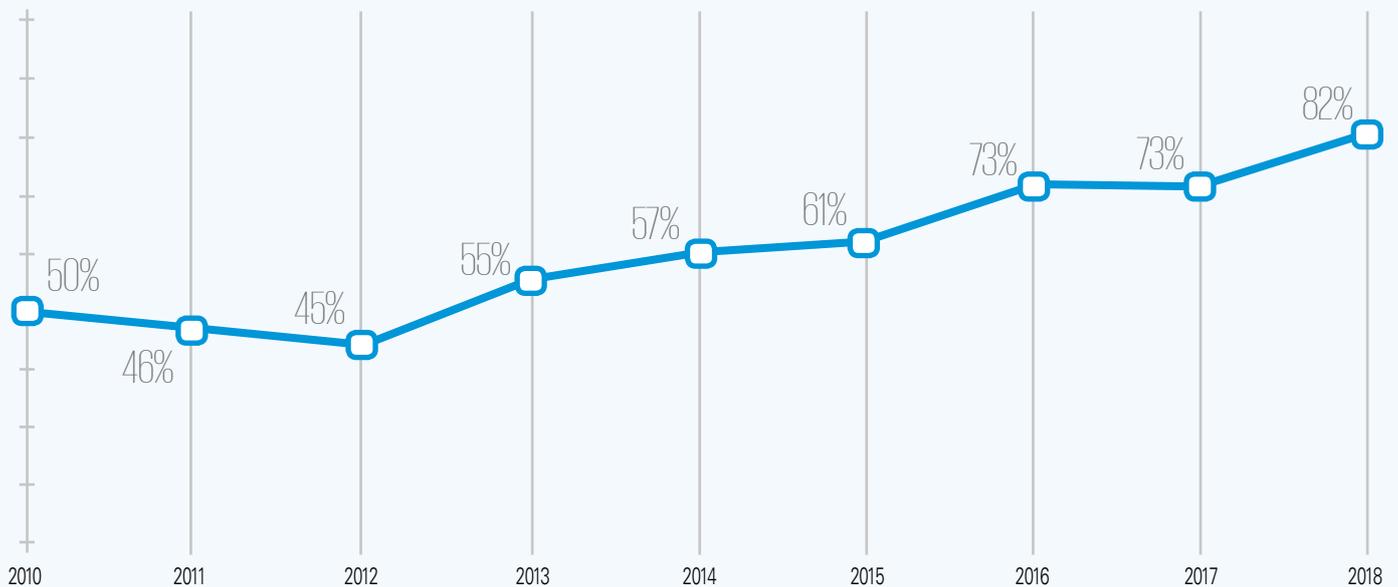
Auditoria Interna

Este foi o ano em que mais empresas divulgaram a existência de uma auditoria interna (82%). Cabe ressaltar que a divulgação dessa informação não é obrigatória e não há, nos Formulários de Referência, um item específico sobre o tópico. Por outro lado, o Nível 1, que nos últimos dois anos teve 100% das empresas declarando a sua existência, apresentou queda para 96%.

Empresas que divulgam a existência de auditoria interna, por segmento



Evolução da porcentagem de empresas que divulgam a existência de auditoria interna

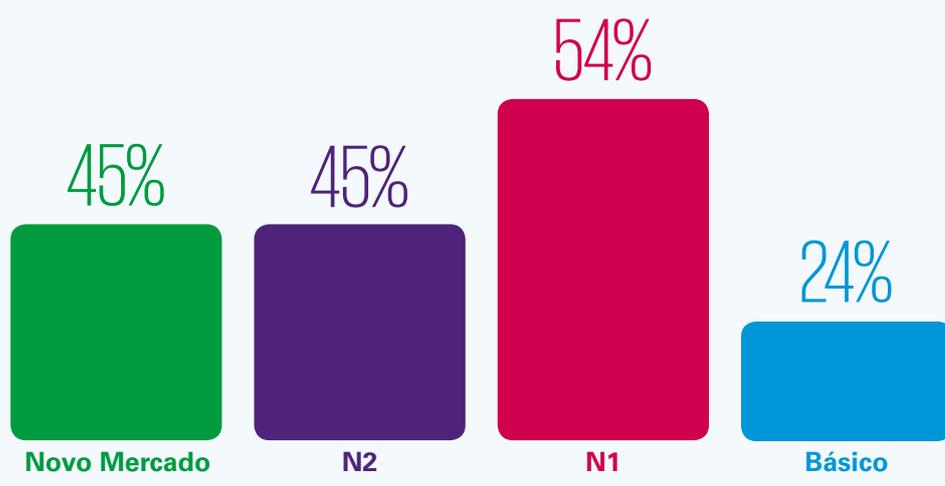


Auditoria Independente

Das empresas que integram este estudo, 42% informaram contratar outros serviços dos seus auditores independentes, além daqueles relacionados à auditoria das demonstrações financeiras, por exemplo: assessorias jurídica, fiscal ou contábil; exames específicos de controles internos, consultoria tributária, revisão dos *covenants*,

entre outros. O número é 15% menor do que a porcentagem do estudo anterior. Em média, foram pagos R\$ 2,5 milhões em honorários anuais por empresa, dos quais 26% se refere a outros serviços.

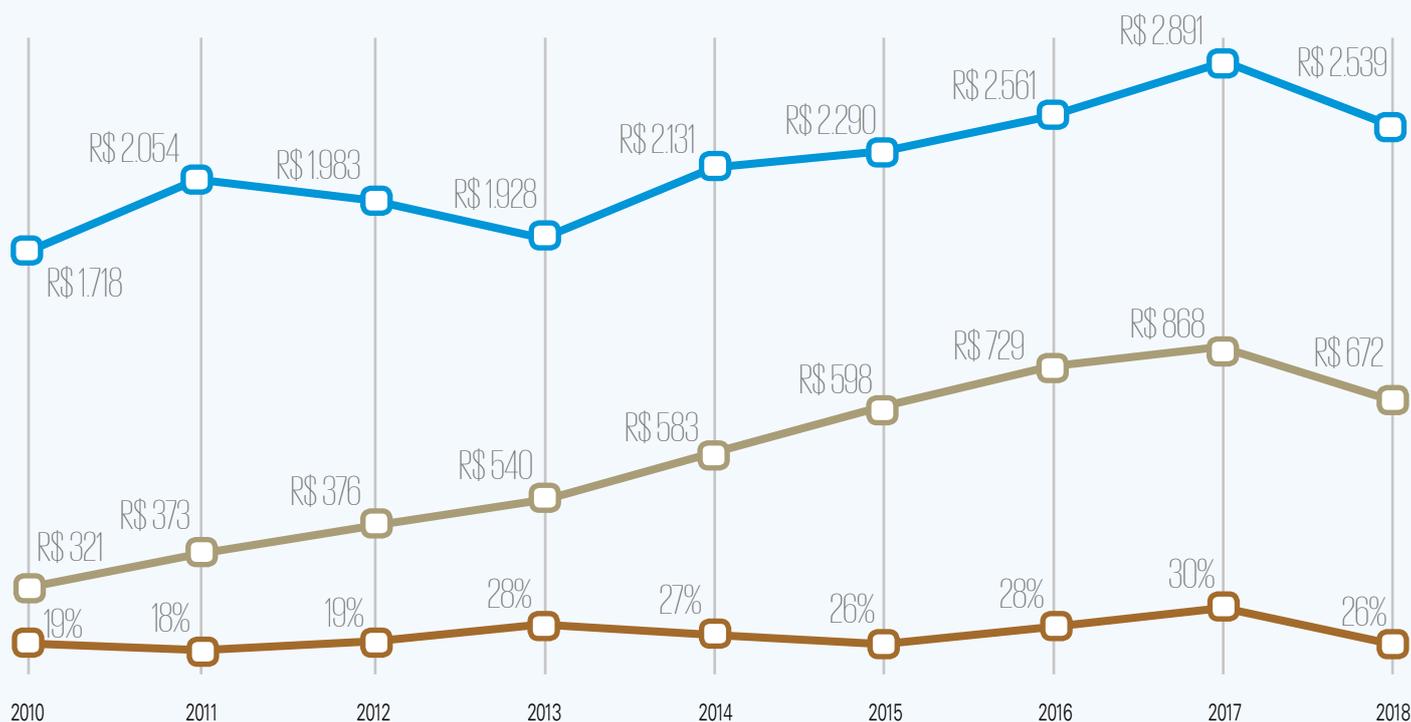
Porcentagem de companhias que contratam outros serviços da empresa de auditoria independente, além daqueles relacionados à auditoria externa, por segmento



Média dos honorários da auditoria independente, por segmento

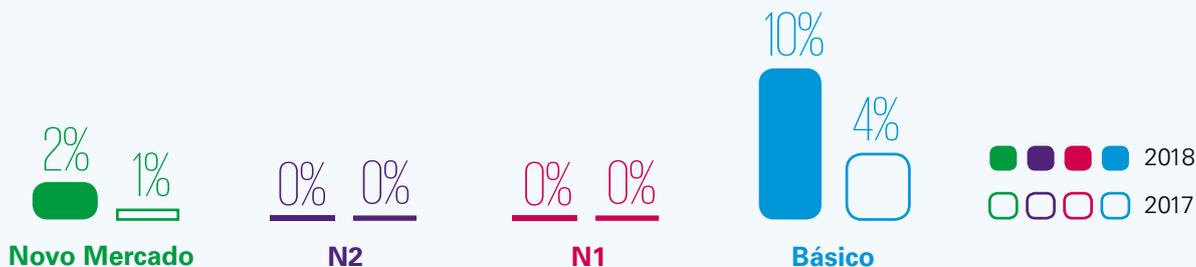
	Novo Mercado	N2	N1	Básico	Geral
Honorários totais (R\$ mil)	R\$ 1.799	R\$ 3.448	R\$ 7.635	R\$ 1.422	R\$ 2.539
Honorários referentes a outros serviços (R\$ mil)	R\$ 658	R\$ 862	R\$ 727	R\$ 311	R\$ 672
Outros serviços em relação ao total	37%	25%	10%	22%	26%

Evolução dos honorários anuais em comparação com o valor de outros trabalhos da empresa de auditoria independente



- Valor total dos honorários anuais médios da empresa de auditoria independente (R\$ mil)
- Valor dos honorários anuais médios de outros trabalhos prestados pela empresa de auditoria independente (R\$ mil)
- Percentual de outros trabalhos prestados pela empresa de auditoria independente em relação aos honorários de auditoria externa

Empresas em que o parecer da auditoria independente apresentou ressalva nas demonstrações financeiras, por segmento

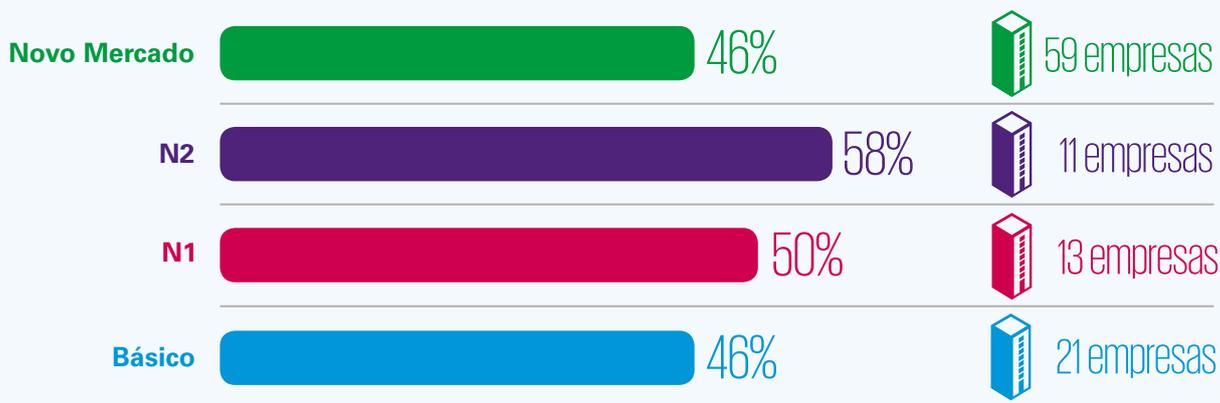


Empresas que informam a existência de controles internos adequados para a elaboração das demonstrações financeiras, por segmento



No item 5.3 do Formulário de Referência, as empresas precisam apresentar as principais práticas de controles internos da companhia e seu grau de eficiência.

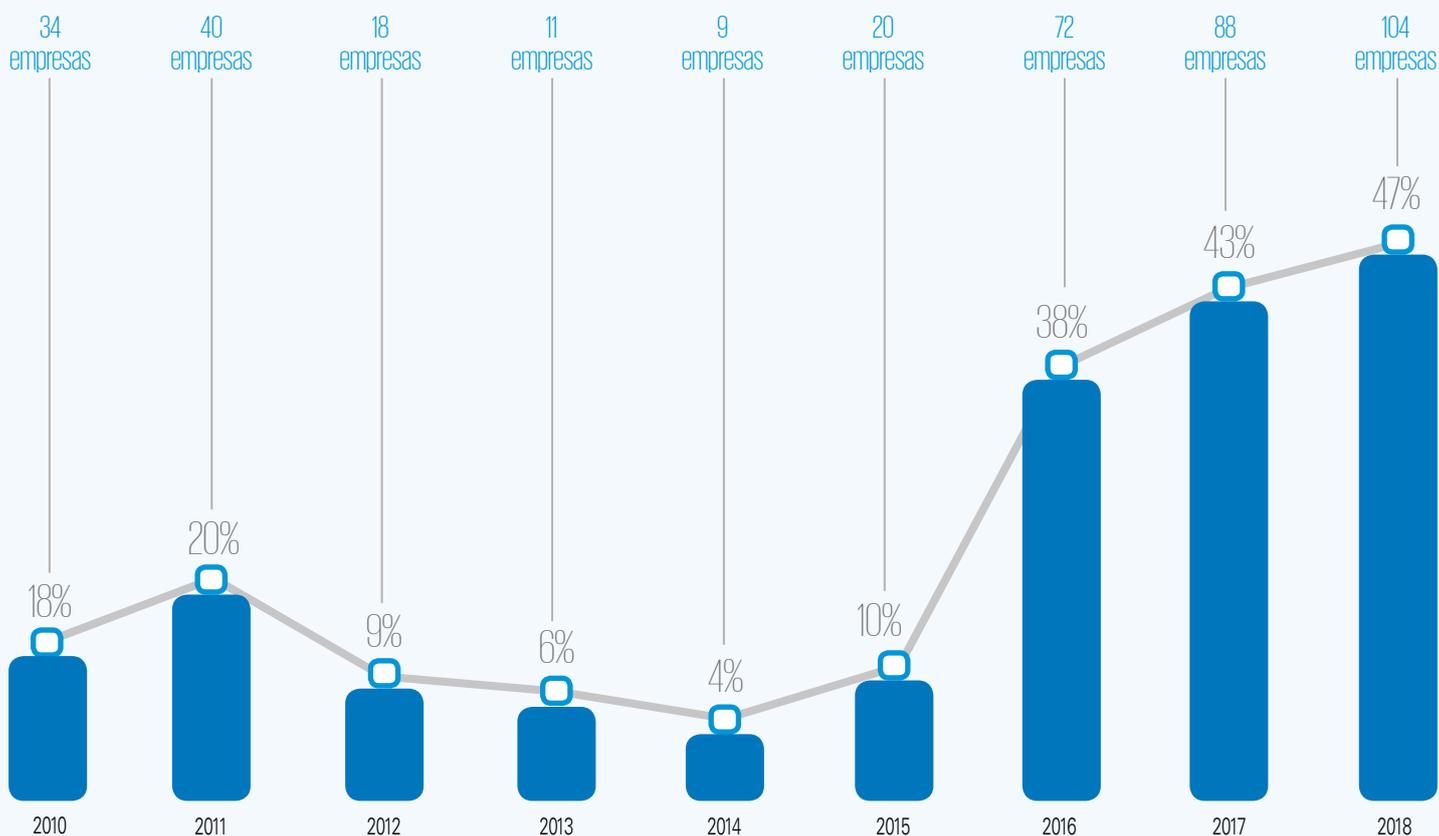
Empresas em que houve deficiências ou recomendações sobre os controles internos no parecer do auditor independente e que tenham sido comentados pela Diretoria Executiva no Formulário de Referência, por segmento



Número de empresas que não divulgaram a informação:



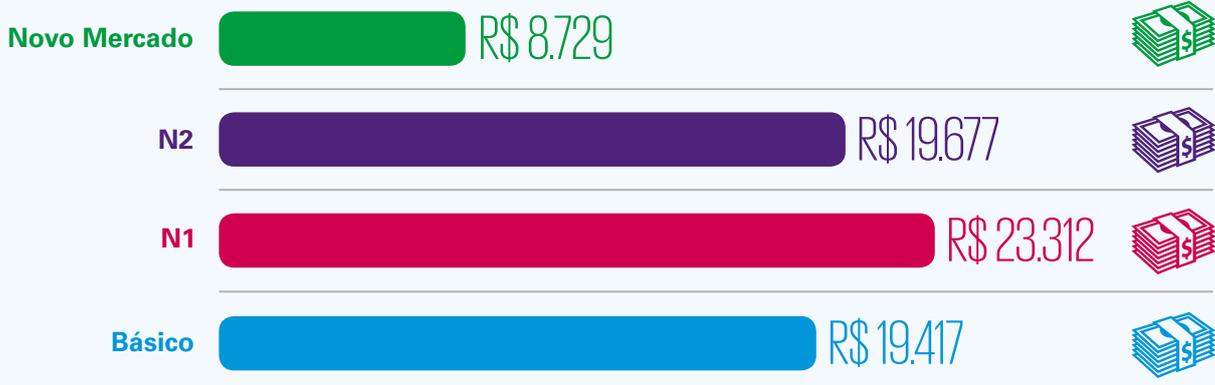
Evolução do número de empresas em que houve deficiência ou recomendação sobre os controles internos



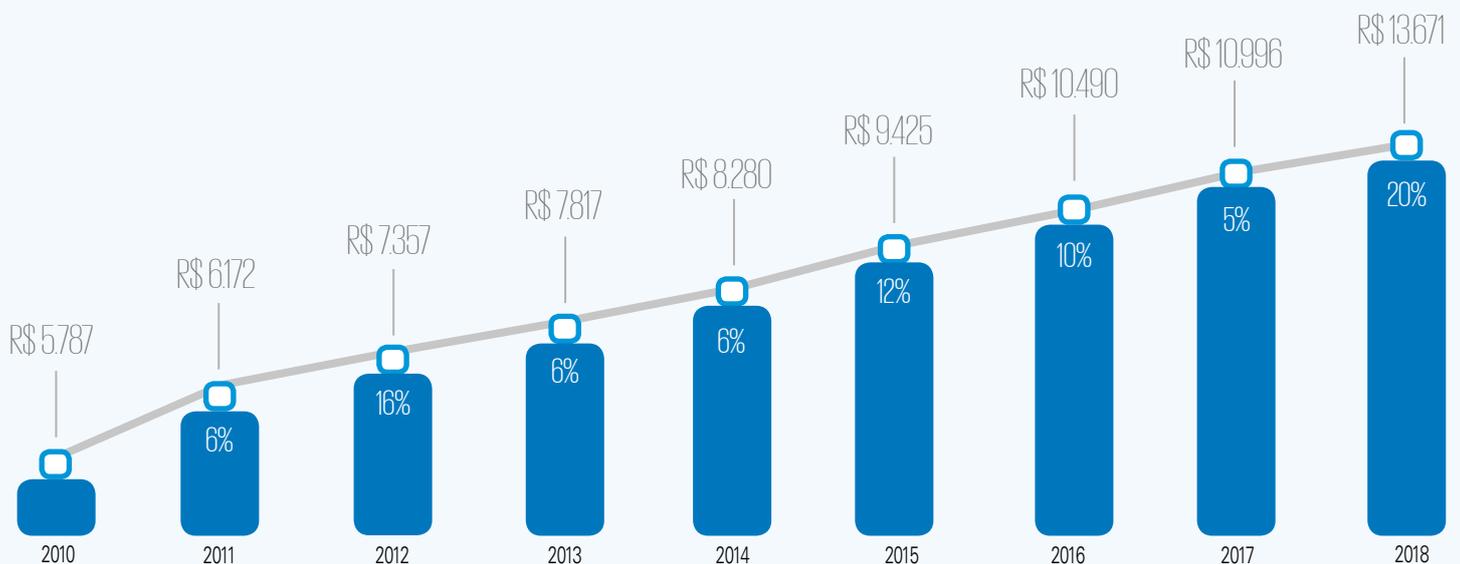
Perfil das empresas analisadas

	Novo Mercado	N2	N1	Básico
Receita líquida média (R\$ milhões)	R\$ 8.729	R\$ 19.677	R\$ 23.312	R\$ 19.417
Principais setores de atuação	Consumo (41%) Financeiro e Outros (15%)	Utilidade Pública (35%) Financeiro e Outros (25%)	Materiais Básicos (27%) Utilidade Pública (27%)	Consumo (28%) Financeiro e Outros (28%)
Principais tipos de estrutura de propriedade	Pulverizado (41%) Familiar (31%)	Familiar (45%) Privado Não Familiar (25%)	Privado Não Familiar (35%) Familiar (27%)	Privado Não Familiar (28%) Pulverizado (26%)
Controle majoritário ou compartilhado	59%	100%	88%	74%
Número de empresas analisadas	133	20	26	50

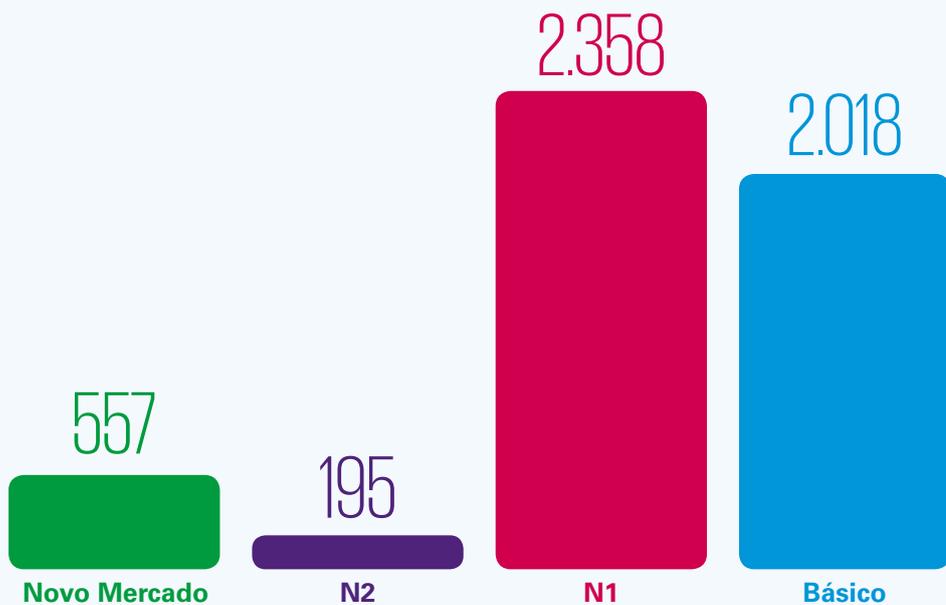
Receita líquida média e anual, em milhões de Reais, por segmento



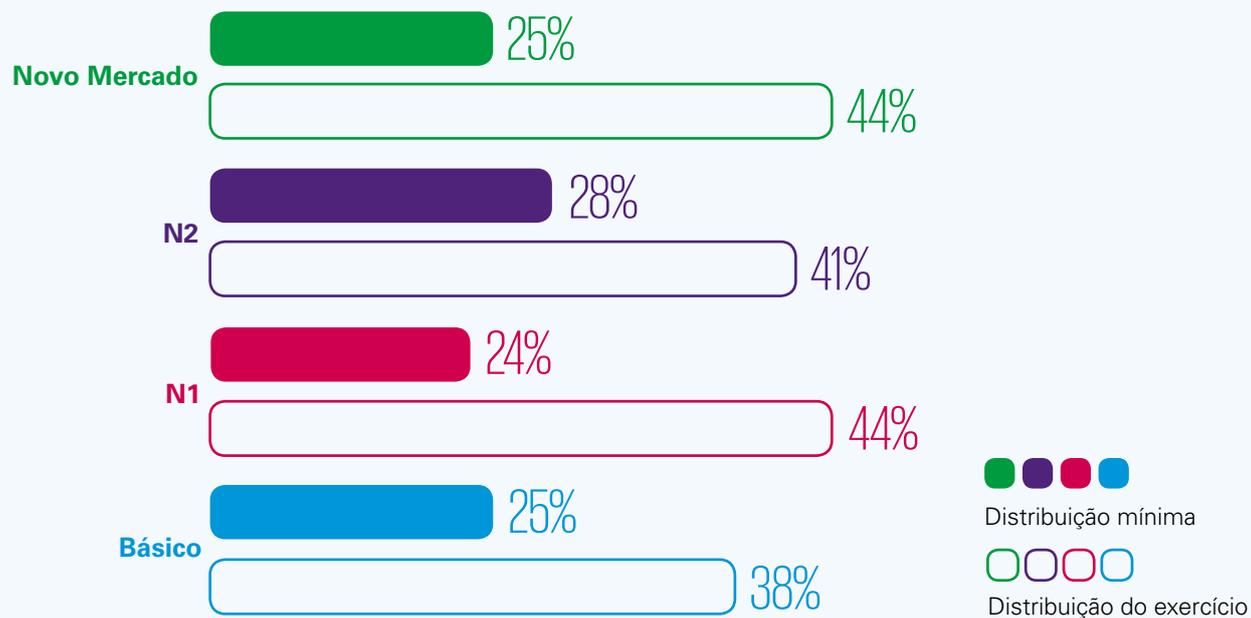
Evolução das médias anuais da receita líquida, em milhões de Reais



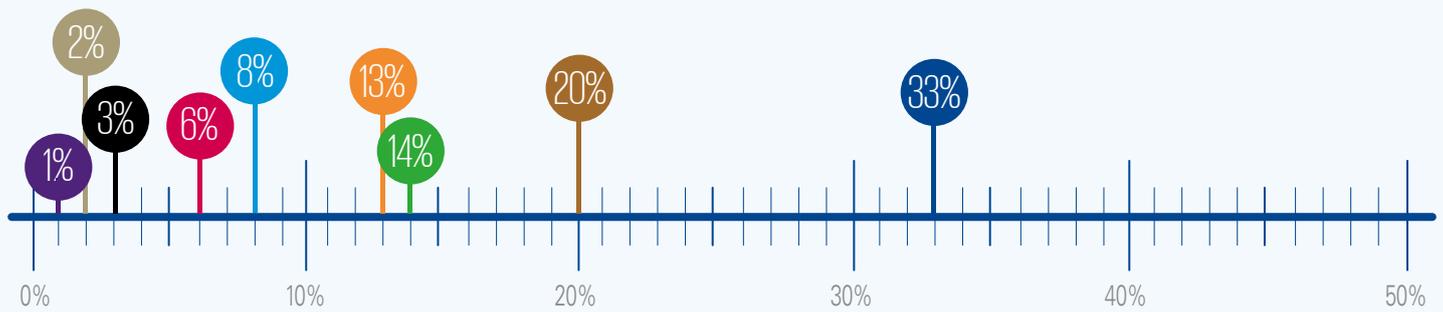
Lucro líquido médio e anual das empresas de cada segmento, em milhões de Reais



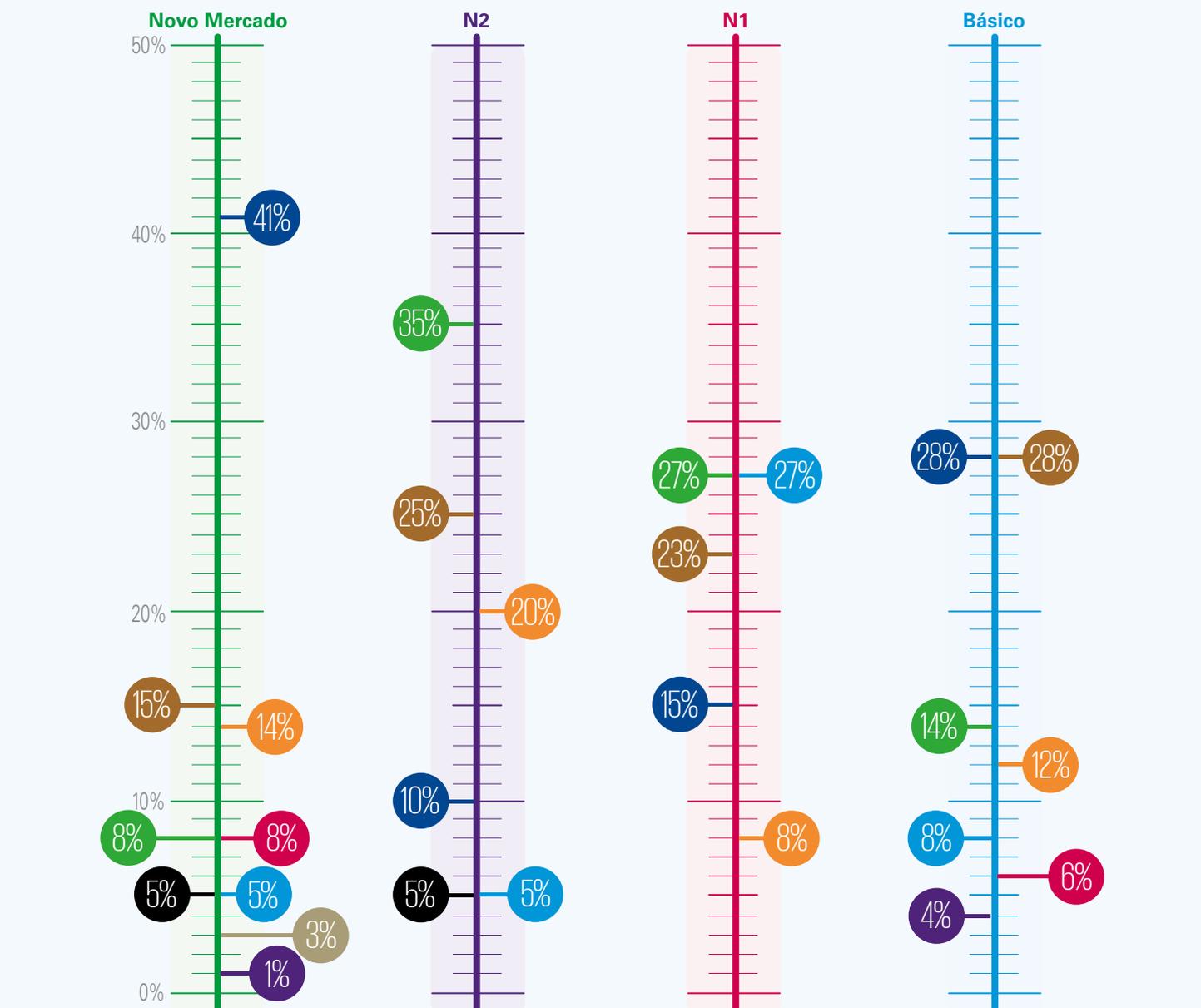
Distribuição de dividendos



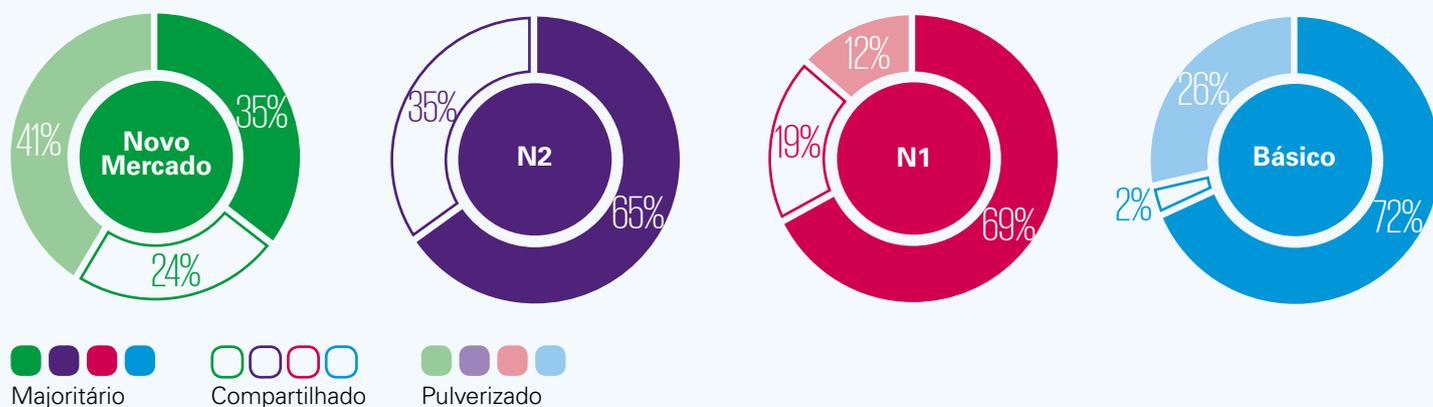
Setores de atuação das empresas que compõem este estudo



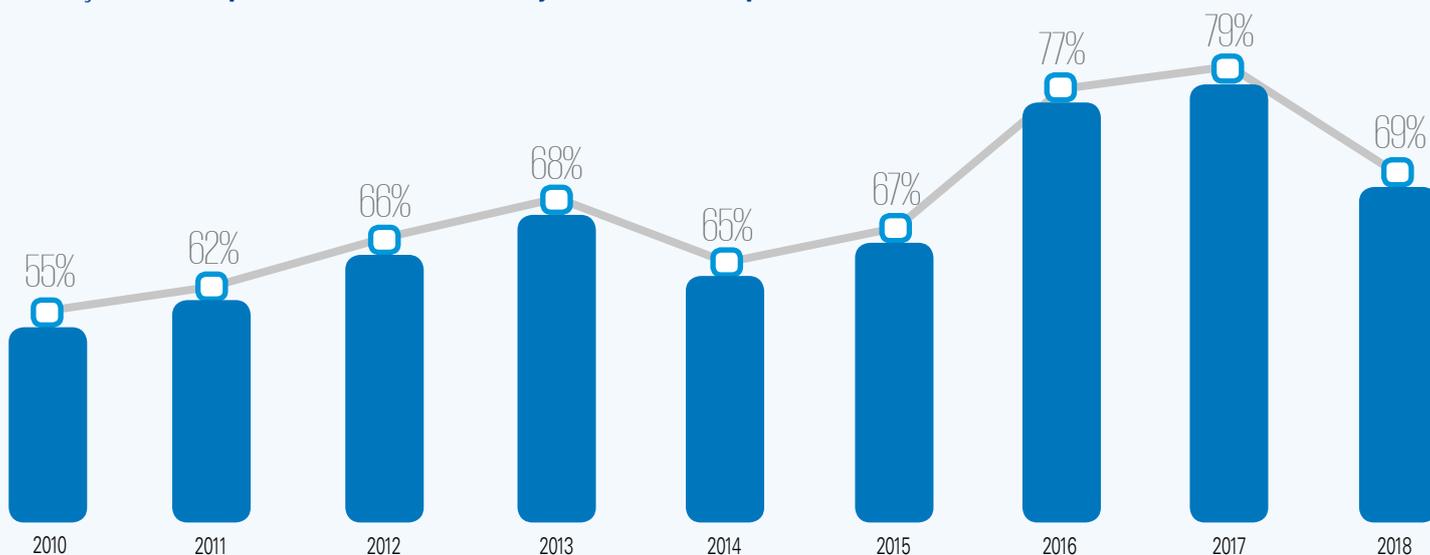
Setores de atuação das empresas por segmento de listagem



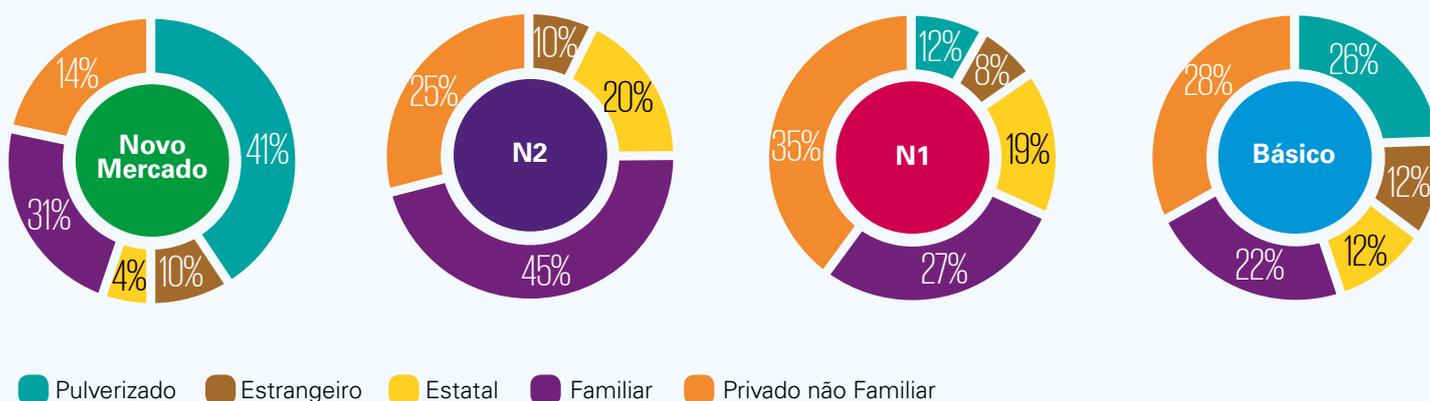
Estrutura de controle das empresas, por segmento



Evolução das empresas com controle majoritário ou compartilhado



Tipo de estrutura de propriedade das empresas, por segmento



Distribuição geográfica das empresas analisadas em 2018



O ACI Institute

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o ACI Institute do Brasil tem o propósito de disseminar a importância das boas práticas de governança e de estimular a discussão sobre um tema tão relevante para o desenvolvimento da economia e dos negócios. Presente em 39 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, nesses 14 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria.

O ACI Brasil já promoveu mais de 60 mesas de debate – os eventos acontecem a cada três meses em São Paulo e, anualmente, em diferentes estados do País. Os mais de 600 membros do ACI recebem, mensalmente e em primeira mão, informações relacionadas a governança corporativa, gerenciamento de riscos, *compliance* e regulatório, auditoria independente, demonstrações financeiras e outros assuntos.

Ao incentivar a troca de experiências entre seus membros e propiciar um espaço para interlocução de alta qualidade, o ACI Institute do Brasil e a KPMG contribuem para fortalecer as boas práticas de governança corporativa no Brasil.

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

Empresas que compõem este estudo

Novo Mercado

- Aliansce Shopping Centers S.A.
- Anima Holding S.A.
- Arezzo Indústria e Comércio S.A.
- Atacadão S.A.
- B2W - Companhia Digital
- B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão
- BB Seguridade Participações S.A.
- Banco do Brasil S.A.
- Biosev S.A.
- BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.
- BR Insurance Corretora de Seguros S.A.
- BR Malls Participações S.A.
- BR Properties S.A.
- Brasil Brokers Participações S.A.
- Brasilagro - Cia Bras. de Prop. Agrícolas
- BRF S.A.
- Camil Alimentos S.A.
- CCR S.A.
- CCX carvão da Colômbia S.A.
- Centro de Imagem Diagnósticos S.A.
- Cia. Hering
- Cia. Locação das Américas
- Cia. Saneamento Básico Est. São Paulo
- Cia. Saneamento de Minas Gerais-Copasa MG
- Cielo S.A.
- Construtora Tenda S.A.
- Cosan Logística S.A.
- Cosan S.A.
- CPFL energia S.A.
- CPFL energias renováveis S.A.
- CR2 empreendimentos Imobiliários S.A.
- CSU cardsystem S.A.
- CVC Brasil operadora e agência de viagens S.A.
- Cyrela Brazil Realty S.A. Empreend e Part
- Cyrela Commercial Propert. S.A. Empr. Part.
- Direcional Engenharia S.A.
- Dommo Energia S.A.
- Duratex S.A.
- Ecorodovias Infraestrutura e Logística S.A.
- EDP - Energias do Brasil S.A.
- Eletropaulo Metrop. Elet. São Paulo S.A.
- Embraer S.A.
- Eneva S.A.
- Engie Brasil Energia S.A.
- Equatorial Energia S.A.
- Estácio Participações S.A.
- Even Construtora e Incorporadora S.A.
- EZ Tec Empreend. e Participações S.A.
- Fertilizantes Heringer S.A.
- Fibria Celulose S.A.
- Fleury S.A.
- Gafisa S.A.
- General Shopping e Outlets do Brasil S.A.
- Grendene S.A.
- Hapvida Participações e Investimentos S.A.
- Helbor Empreendimentos S.A.
- Hypera S.A.
- Iguatemi Empresa de Shopping Centers S.A.
- Indústrias Romi S.A.
- Instituto Hermes Pardini S.A.
- International Meal Company Alimentação S.A.
- Iochpe Maxion S.A.
- IRB - Brasil Resseguros S.A.
- JBS S.A.
- JHSF Participações S.A.
- JSL S.A.
- Kroton Educacional S.A.
- Light S.A.
- Linx S.A.
- Liq Participações S.A.
- Localiza Rent a Car S.A.
- Log-in Logística Intermodal S.A.
- Lojas Renner S.A.
- LPS Brasil - Consultoria de Imóveis S.A.
- M.Dias Branco S.A. Ind Com. de Alimentos
- Magazine Luiza S.A.
- Magnesita Refratários S.A.
- Mahle-Metal Leve S.A.
- Marfrig Global Foods S.A.
- Marisa Lojas S.A.
- Metalfrio Solutions S.A.
- Mills Estruturas e Serviços de Engenharia S.A.
- Minerva S.A.
- Moviada Participações S.A.
- MRV Engenharia e Participações S.A.
- Multiplus S.A.
- Natura Cosméticos S.A.
- Notre Dame Intermédica Participações S.A.
- Odontoprev S.A.
- Omega Geração S.A.
- Ouro Fino Saúde Animal Participações S.A.
- Paranapanema S.A.
- PBG S.A.
- Petro Rio S.A.
- Petrobrás Distribuidora S.A.
- Porto Seguro S.A.
- Positivo Tecnologia S.A.
- Profarma Distrib. Prod. Farmacêuticos S.A.
- QGEP Participações S.A.
- Qualicorp S.A.
- Raia Drogasil S.A.
- Restoque Comércio e Confecções de Roupas S.A.
- RNI Negócios Imobiliários S.A.
- Rossi Residencial S.A.
- Rumo S.A.
- Santos Brasil Participações S.A.
- São Carlos Empreend. e Participações S.A.
- São Martinho S.A.
- Senior Solution S.A.
- Ser Educacional S.A.
- SLC Agrícola S.A.
- Smiles Fidelidade S.A.
- Somos Educação S.A.
- Sonae Sierra Brasil S.A.
- Springs Global Participações S.A.
- Suzano Papel e Celulose S.A.
- T4F Entretenimento S.A.
- Tarpon Investimentos S.A.
- Technos S.A.
- Tecnisa S.A.
- Tegma Gestão Logística S.A.
- Terra Santa Agro S.A.
- Tim Participações S.A.
- Totvs S.A.
- Trisul S.A.
- Tupy S.A.
- Ultrapar Participações S.A.
- Unicasa Indústria de Móveis S.A.
- Vale S.A.
- Valid Soluções e Serv. Seg. Meios Pag. Ident. S.A.
- Vulcabras/Azaleia S.A.
- Weg S.A.
- Wiz soluções e corretagem de seguros S.A.

Nível 2

- AES Tietê Energia S.A.
- Alupar Investimento S.A..
- Azul S.A.
- Banco ABC Brasil S.A.
- Banco Indusval S.A.
- Banco Pine S.A.
- Centrais Elet. de Santa Catarina S.A.
- Cia. Saneamento do Paraná - Sanepar
- Energisa S.A.
- Forjas Taurus S.A.
- Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.
- Klabin S.A.
- Marcopolo S.A.
- Multiplan - Empreend. Imobiliários S.A.
- Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobrás
- Renova Energia S.A.
- Saraiva S.A. Livros Editores
- Sul América S.A.
- Transmissora Aliança de Energia Elétrica S.A.
- Via Varejo S.A.

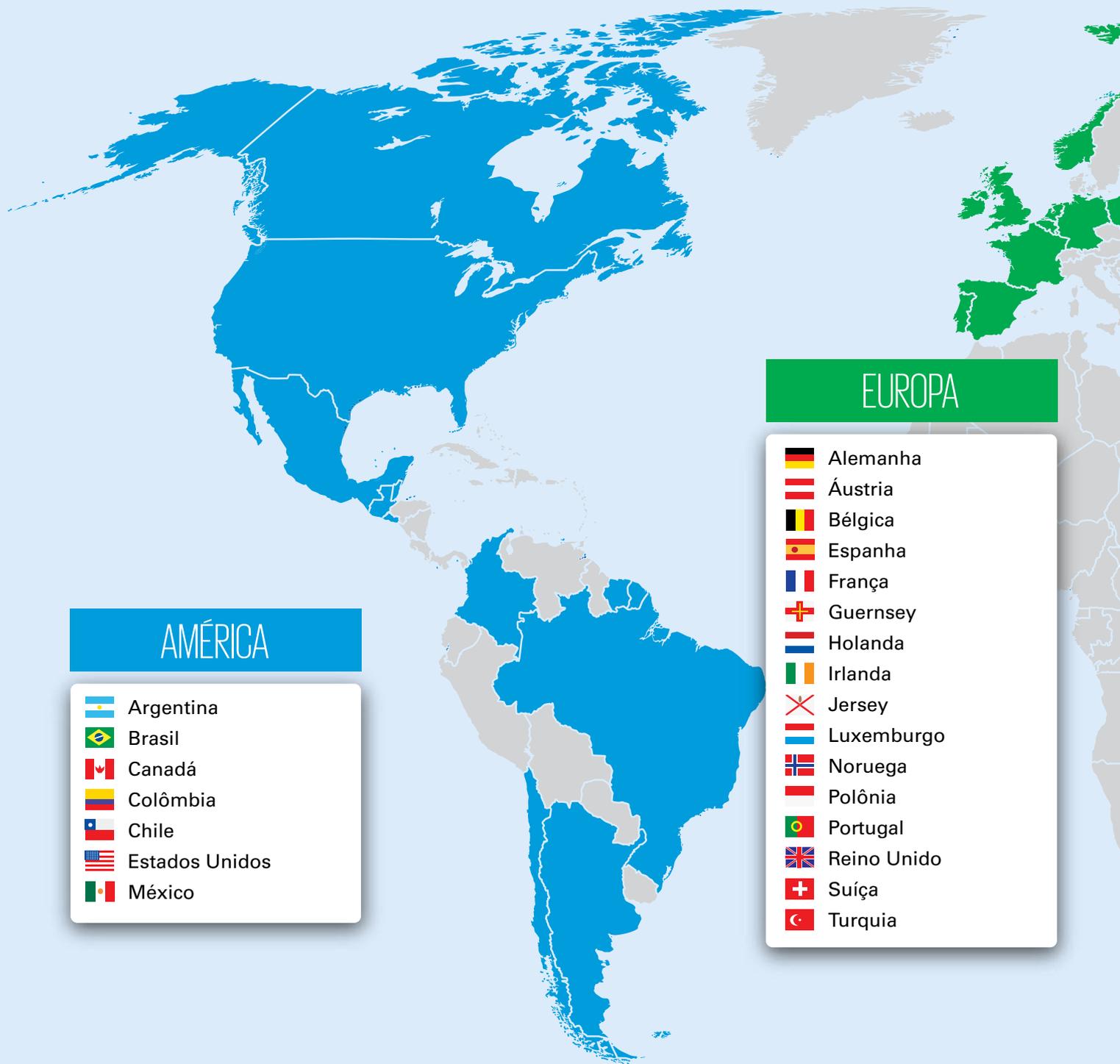
Nível 1

- Alpargatas S.A.
- Banco Bradesco S.A.
- Banco Estado do Rio Grande do Sul S.A.
- Banco Inter S.A.
- Banco Pan S.A.
- Bradespar S.A.
- Braskem S.A.
- Centrais Elet. Bras. S.A. - Eletrobras
- Cesp - Cia Energética de São Paulo
- Cia. Brasileira de Distribuição
- Cia. Energética de Minas Gerais - Cemig
- Cia. Estadual de Distrib. Ener. Elet. - Ceee-D
- Cia. Estadual Ger. Trans. Ener. Elet. - Ceee-GT
- Cia. Ferro Ligas da Bahia - Ferbasa
- Cia. Fiação Tecidos Cedro Cachoeira
- Cia. Paranaense de Energia - Copel
- CTEEP - Cia Transmissão Energia Elétrica Paulista
- Eucatex S.A. Indústria e Comércio
- Fras-Le S.A.
- Gerdau S.A.
- Itaú Unibanco Holding S.A.
- Itausa Investimentos Itaú S.A.
- Lojas Americanas S.A.
- Metalúrgica Gerdau S.A.
- Randon S.A. Implementos e Participações
- Usinas Sid De Minas Gerais S.A. - Usiminas

Básico

- Advanced Digital Health Medicina Preventiva S.A.
- Ambev S.A.
- Atom Empreendimentos e Participações S.A.
- Banco Alfa de Investimento S.A.
- Banco Amazônia S.A.
- Banco BTG Pactual S.A.
- Banco Estado de Sergipe S.A. - Banese
- Banco Mercantil de Investimentos S.A.
- Banco Mercantil do Brasil S.A.
- Banco Santander (Brasil) S.A.
- Banestes S.A. - Banco Est. Espírito Santo
- Battistella Adm. Participações S.A.
- Bombril S.A.
- Centrais Elet. do Pará S.A. - Celpa
- Cia. Energética de Brasília
- Cia. Energética do Ceará - Coelce
- Cia. Gás de São Paulo - Comgas
- Cia. Siderúrgica Nacional
- Cia. Tecidos Norte de Minas Coteminas
- Cremer S.A.
- Cristal Pigmentos do Brasil S.A.
- Dimed S.A. Distribuidora de Medicamentos
- Emae - Empresa Metrop. Águas Energia S.A.
- Graziotin S.A.
- Guararapes Confecções S.A.
- Haga S.A. Indústria e Comércio
- Ideiasnet S.A.
- Jereissati Participações S.A.
- João Fortes Engenharia S.A.
- Karsten S.A.
- Kepler Weber S.A.
- Mangels Industrial S.A.
- Manufatura de Brinquedos Estrela S.A.
- Metisa Metalúrgica Timboense S.A.
- Minupar Participações S.A.
- Monteiro Aranha S.A.
- Mundial S.A. - Produtos de Consumo
- Paraná Banco S.A.
- Pettenati S.A. Indústria Têxtil
- Plaspar Participações Industriais S.A.
- Recrusul S.A.
- Rede Energia Participações S.A.
- Rio Parapanema Energia S.A.
- Schulz S.A.
- Tec Toy S.A.
- Telec. Brasileiras S.A. Telebrás
- Telefônica Brasil S.A.
- Unipar Carbocloro S.A.
- Whirlpool S.A.
- WLM Part. e Comércio de Máquinas e Veículos S.A.

ACI no mundo: 39 países

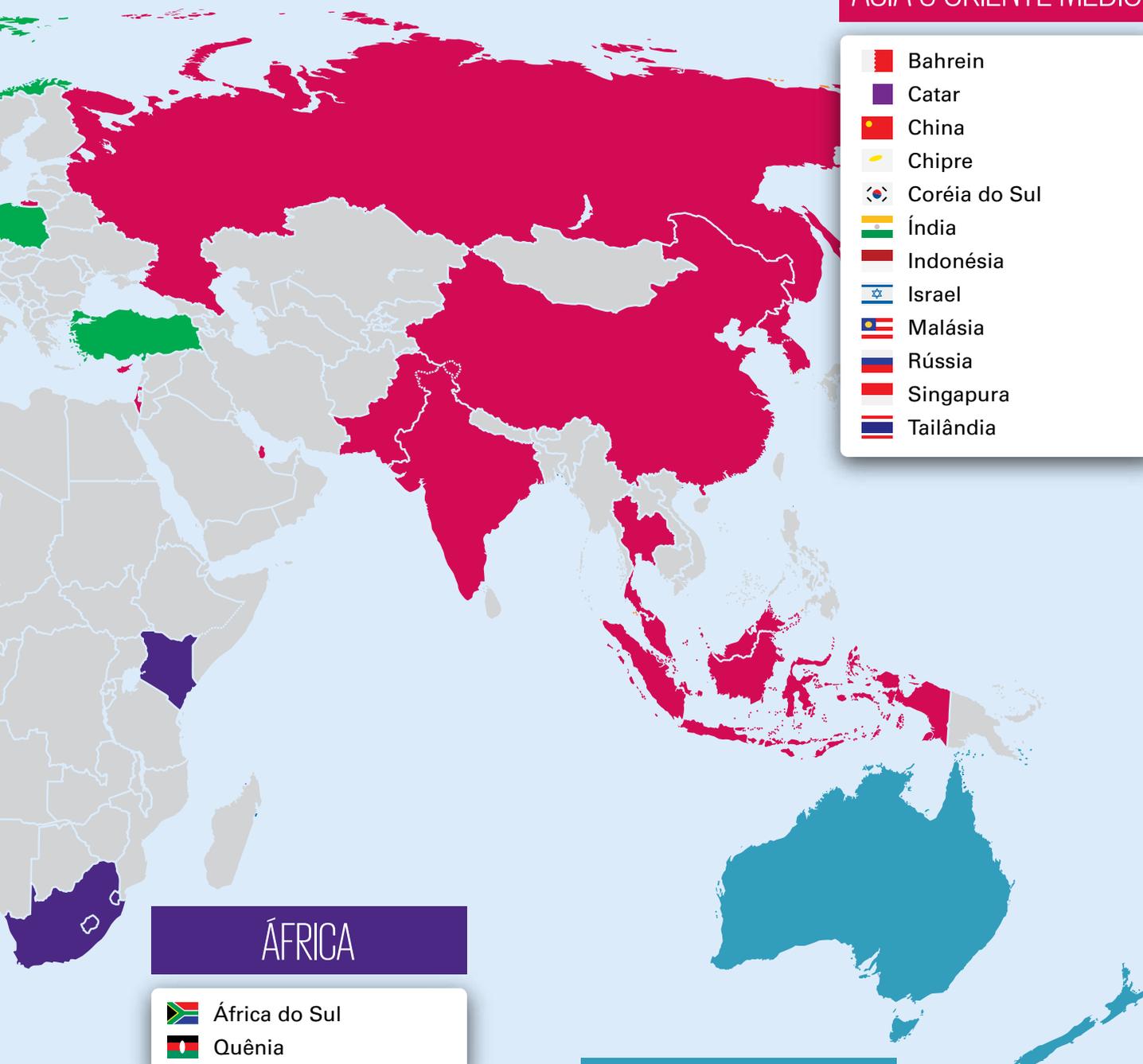


AMÉRICA

-  Argentina
-  Brasil
-  Canadá
-  Colômbia
-  Chile
-  Estados Unidos
-  México

EUROPA

-  Alemanha
-  Áustria
-  Bélgica
-  Espanha
-  França
-  Guernsey
-  Holanda
-  Irlanda
-  Jersey
-  Luxemburgo
-  Noruega
-  Polônia
-  Portugal
-  Reino Unido
-  Suíça
-  Turquia



ÁSIA e ORIENTE MÉDIO

-  Bahrein
-  Catar
-  China
-  Chipre
-  Coréia do Sul
-  Índia
-  Indonésia
-  Israel
-  Malásia
-  Rússia
-  Singapura
-  Tailândia

ÁFRICA

-  África do Sul
-  Quênia

OCEANIA

-  Austrália
-  Nova Zelândia

Mesas de Debates do ACI Institute Brasil

Evento	Data	Tema	Painelista
Lançamento do ACI	18/02/2004	Implementação do Comitê de Auditoria	Isaac Sutton - Membro do Comitê de Auditoria - Aracruz Celulose / Scott Reed - Sócio ACI
1ª Mesa de Debates	15/04/2004	Conselheiros e Comitês de Auditoria: competências necessárias e atividades a desenvolver	Fernando Albino - Sócio - Albino Advogados Associados / Aloísio Macário - Gerente de Governança Corporativa - PREVI / Herbert Steinberg - Sócio - Mesa Corporate Governance
2ª Mesa de Debates	01/07/2004	Melhores práticas em Conselhos e Comitês	José Guimarães Monforte - Presidente - IBGC
3ª Mesa de Debates	20/10/2004	Responsabilidade legal e estatutária dos membros de Conselhos e Comitês	Marcelo Fernandes Trindade - Presidente - CVM / Renato Chaves - Diretor de Participações - PREVI / Syllas Tozzini - Sócio - TozziniFreire Advogados
4ª Mesa de Debates	16/02/2005	Seção 404 da Lei Sarbanes-Oxley	Robert Lipstein - KPMG / João Carlos da Costa Brega - CFO - Multibras S.A. / Sidney Simonaggio - Presidente - RGE - Rio Grande Energia S.A.
5ª Mesa de Debates	18/05/2005	Seção 404 da Lei Sarbanes-Oxley: práticas de implementação	Nilton C. Rezende - CFO - Ecolab Química Ltda. / Caio de Almeida Cunha - CFO - SAP Brasil Ltda. / Gilberto Costa de Souza - Assessor de Governança Corporativa
6ª Mesa de Debates	17/08/2005	SOX 301 - Conselho Fiscal ou Comitê de Auditoria	Paulo Roberto S. da Cunha - Membro do Comitê de Auditoria - Banco Bradesco S.A. / João Verner Juenemann - Conselheiro do Banrisul / Luciano C. Ventura - Conselheiro Fiscal de Empresas - LCV Consultoria em Governança Corporativa e Representante de Acionistas
7ª Mesa de Debates	09/11/2005	Gerenciamento de riscos	Antônio Luiz Pizarro Manso - CFO - Embraer / Roberto Lamb - Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Comemoração de 2 Anos do ACI	15/02/2006	Regulamentação do mercado para 2006	Isaac Sutton - Membro do Comitê de Auditoria - Aracruz Celulose / Marcelo Fernandes Trindade - Presidente - CVM
8ª Mesa de Debates	26/05/2006	Autoavaliação do Comitê de Auditoria	Luciano C. Ventura - Conselheiro Fiscal de Empresas - LCV Consultoria em Governança Corporativa e Representante de Acionistas / Martin Glogowsky - Presidente - Fundação CESP
9ª Mesa de Debates	06/10/2006	SOX update e avaliação do ambiente de controle	Leonardo Moretzsohn Andrade - Diretor de Controladoria - CVRD
10ª Mesa de Debates	09/03/2007	Fraudes e governança em TI	Renato Opice Blum - Sócio - Opice Blum Advogados Associados / Frank Meylan - Sócio KPMG
11ª Mesa de Debates	25/06/2007	Comitês de Auditoria e Conselho Fiscal: há similaridade nas suas funções e responsabilidades?	Sidney Ito - Sócio KPMG / André Coutinho - Sócio KPMG
12ª Mesa de Debates	01/10/2007	Relacionamento com os auditores externos e internos	João Carlos Orzzi Lucas - Diretor de Auditoria - Brasil Telecom
13ª Mesa de Debates	06/12/2007	O desenvolvimento da governança corporativa no Brasil	Maria Helena Santana - Presidente - CVM
14ª Mesa de Debates	09/03/2008	A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais: um panorama atual das corporações brasileiras na Bovespa e nas Bolsas norte-americanas	Geraldo Toffanello - Diretor Corporativo Contábil - Grupo Gerdaul / Pedro Carlos de Mello - Contador-geral Banco do Brasil S.A.

Evento	Data	Tema	Painelista
15ª Mesa de Debates	25/06/2008	A importância das boas práticas de governança corporativa na ótica do IFC (Banco Mundial) e da agência de rating Moody's	Luiz Tess - Diretor Geral - Moody's América Latina / Pedro M. Meloni - Principal Advisor - América Latina e Caribe - IFC - International Finance Corporation
16ª Mesa de Debates	01/10/2008	Potenciais benefícios dos private equities para as boas práticas de governança corporativa e a evolução da estrutura de propriedade	Mauro Cunha - Sócio - Mauá Investimentos e Presidente IBGC / Alexandre Saigh - Sócio - Pátria Investimentos
17ª Mesa de Debates	06/12/2008	O desenvolvimento da governança corporativa no Brasil	Alexandre Di Miceli da Silveira - Coordenador do CEG (Fipecafi/USP) / Gilberto Mifano - Presidente do Conselho de Administração da BM&FBovespa
18ª Mesa de Debates	12/03/2009	Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria: Responsabilidades, potenciais conflitos e lições aprendidas / Valuation	Sidney Ito - Sócio KPMG / Alan Riddell - Sócio KPMG / Cláudio Ramos - Sócio KPMG
19ª Mesa de Debates	25/06/2009	Monitoramento do gerenciamento de riscos – como os Conselhos e o Comitê de Auditoria devem atuar para serem eficazes	André Vitória - Diretor de Gestão de Riscos da AMBEV
20ª Mesa de Debates	01/10/2009	IFRS e a Lei 11.638 – Qual é o papel dos Conselhos e dos Comitês de Auditoria a respeito deste tema e como atuar de forma eficaz?	Celso Giacometti - Conselheiro e Consultor / Charles Kriek - Sócio KPMG / Pedro Anders - Sócio KPMG
21ª Mesa de Debates	09/12/2009	O desenvolvimento da governança corporativa no Brasil: um panorama de 2009 e as perspectivas para 2010	Alexandre Di Miceli - Coordenador do CEG (Fipecafi/USP) / Prof. Doutor Eliseu Martins - Diretor CVM
22ª Mesa de Debates	18/03/2010	Empresas familiares e de médio porte: que aspectos das boas práticas de governança devem ser considerados? / A Instrução CVM nº480	Pedro M. Meloni - Advisor América Latina do IFC / Jorge Eduardo M. Moraes - Depto. Investimento de Empresas de Pequeno e Médio Porte do BNDES / Rodrigo Camargo - Sócio - Frignani e Andrade Advogados / Rogério Andrade - Sócio KPMG
23ª Mesa de Debates	08/06/2010	Responsabilidade legal dos conselheiros e o Seguro D&O	Gustavo Contrucci – Sócio da Contrucci & Restiffe Sociedade de Advogados
24ª Mesa de Debates	17/09/2010	Uma atualização sobre os assuntos de maior preocupação dos conselheiros e membros de Comitês das empresas	Luciana Pires Dias – Superintendente de Desenvolvimento de Mercado da CVM / Alan Riddell – Sócio da área de Financial Advisory Services da KPMG / Ramon Jubels – Sócio da KPMG no Brasil, especialista no assunto IFRS / Carlos Alberto Nascimento – Gerente Tributário da Mastersaf Soluções Fiscal e Tributária
25ª Mesa de Debates	08/12/2010	As perspectivas de governança corporativa para 2011	Gilberto Mifano - Sócio da Pragma Patrimônio e Presidente do Conselho de Administração do IBGC / Horácio Lafer Piva - Membro do Conselho de Administração da Klabin / Sérgio Darcy da Silva Alves - Membro do Conselho e Administração da ATP Tecnologia S.A. e Membro do Comitê de Auditoria do Banco Santander
26ª Mesa de Debates	23/03/2011	A importância e a atuação eficaz dos Comitês de Auditoria no Brasil e no mundo	Sidney Ito - Sócio KPMG

Evento	Data	Tema	Painelista
27ª Mesa de Debates	14/06/2011	O processo de comunicação entre CFO / auditoria interna / auditoria externa com o Conselho de Administração e Comitê de Auditoria	João Miranda - CFO do Grupo Votorantim e conselheiro de Administração da Fibria Celulose / André Vitória - Diretor de Riscos e Auditoria Interna da AMBEV
28ª Mesa de Debates	23/08/2011	A governança corporativa e o mercado de capitais	Sidney Ito - Sócio KPMG
29ª Mesa de Debates	14/09/2011	A Estrutura de Controles Internos do Banco do Brasil / Edital CVM SNC nº 10/11	Fernando de Rosa - Gerente executivo na diretoria de Controles Internos do Banco do Brasil
30ª Mesa de Debates	07/12/2011	As expectativas econômicas em 2012 para conselheiros e membros de Comitês	Mailson Ferreira da Nóbrega - Membro de Conselhos de Administração de diversas empresas e sócio da Tendências Consultoria Integrada
31ª Mesa de Debates	28/03/2012	As mudanças e estruturações necessárias na governança de uma empresa no processo de IPO	Carlos Renato Donzelli - Magazine Luiza S.A. / Luís Roberto Pogetti – Copersucar
32ª Mesa de Debates	03/07/2012	Os riscos com derivativos e instrumentos financeiros e as responsabilidades dos conselheiros e Comitês de Auditoria	Cássio Casseb Lima - Conselheiro de Administração das Lojas Marisa, Grupo Jereissati Participações e Grupo Jereissati Telecom
33ª Mesa de Debates - Capítulo Recife	24/08/2012	As boas práticas de governança corporativa nas empresas familiares e o processo de sucessão e profissionalização -	Ramiro Becker - Sócio da Becker Advogados, Presidente da Comissão de Assuntos Imobiliários e Conselheiro Estadual da OAB/PE
34ª Mesa de Debates	26/09/2012	A adoção e o monitoramento das boas práticas de governança nos seus investimentos	Marco Geovanne - Diretor de Participações da PREVI
ACI FS (Financial Services)	03/10/2012	A evolução dos modelos de Comitês de Auditoria – Uma abordagem voltada para o efetivo controle de riscos	Ricardo Anhesini - Sócio de Financial Services da KPMG / Anthero Meirelles - Diretor de Fiscalização do Banco Central do Brasil / Jeremy Anderson - Líder Global de Serviços Financeiros da KPMG
35ª Mesa de Debates	04/10/2012	As lições da Rio+20 e a responsabilidade dos conselheiros e membros de Comitês nos riscos sociais e ambientais	Yvo de Boer - Global Advisor de Sustentabilidade da KPMG, Ex-secretário executivo da ONU / Fábio Feldmann - Ex-secretário de Meio Ambiente do Estado de São Paulo / Carlos Brandão - Conselho de Administração do IBGC e Membro do Comitê do GRI
36ª Mesa de Debates	05/12/2012	A estrutura da governança corporativa no Brasil e o acesso ao mercado internacional de capitais	Alex Ibrahim - Vice-presidente e Líder Regional da NYSE Euronext para América Latina, Bermudas e Caribe
37ª Mesa de Debates	12/03/2013	A estrutura de governança corporativa e de gestão de risco da TOTVS	Laércio Cosentino – CEO e idealizador da TOTVS
38ª Mesa de Debates	06/06/2013	Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria: diferenças e similaridades na sua atuação	José Écio Pereira da Costa - Membro do Comitê de Auditoria da Gafisa, Votorantim Industrial e Fibria / Luiz Alberto Falleiros – Membro do Conselho Fiscal do Itaú Unibanco e da Total Agroindústria Canavieira / Richard Doern – Coordenador do Comitê de Auditoria do Grupo Stefani / Roberto Lamb – Membro do Conselho Fiscal da Gerdau, Marfrig e AES Tietê

Evento	Data	Tema	Painelista
39ª Mesa de Debates	18/09/2013	A Relação do CEO com o Conselho de Administração	João Carlos Brega - Presidente da Whirpool na América Latina
40ª Mesa de Debates	26/11/2013	A Lei Brasileira Anticorrupção - Lei 12.846/2013 A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais – Perspectivas para 2014	Maria Helena Santana - Ex-presidente da CVM e atual conselheira/ Shin Jae Kim, Sócia da TozziniFreire Advogados; Rodrigo Ferraz de Camargo, Sócio do escritório Ferraz de Camargo, Azevedo e Matsunaga Advogados Associados
41ª Mesa de Debates	19/02/2014	Os assuntos mais significativos do IFRS e CPC's para conselheiros de Administração, conselheiros Fiscais e membros de Comitês de Auditoria	Charles Kriek - Sócio-líder de Auditoria da KPMG no Brasil / Danilo Simões, Sócio responsável pelo Departamento de Práticas Profissionais da KPMG no Brasil / Haroldo Levy Neto, Conselheiro e vice-coordenador de Relações Institucionais do CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis
42ª Mesa de Debates	13/05/2014	Riscos Relacionados ao Capital Humano	Jorge Maluf - Managing Director do escritório da Korn/Ferry em São Paulo e líder do mercado de serviços financeiros para o Brasil e para a América do Sul
43ª Mesa de Debates Comemoração de 10 Anos do ACI	28/08/2014	Governança Corporativa: 10 anos do ACI Institute no Brasil	Sidney Ito - Sócio KPMG
44ª Mesa de Debates	12/11/2014	Governança Familiar: A Estrutura e as Boas Práticas dos Family Offices	Ricardo Egydio Setúbal - Presidente do Conselho de Administração da Itaútec
45ª Mesa de Debates	12/03/2015	As responsabilidades e riscos na atuação do Conselho de Administração e do Comitê de Auditoria	Leonardo Pereira - Presidente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM)
46ª Mesa de Debates	09/06/2015	A importância do Conselho de Administração no estabelecimento de uma estrutura eficaz de gerenciamento de riscos	Wilson P. Ferreira Jr. - Diretor-presidente da CPFL Energia Renê Sanda - Vice-presidente do Conselho de Administração da CPFL Energia
47ª Mesa de Debates	12/06/2015	A Responsabilidade Legal dos Administradores	Luciana Dias - Diretora da Comissão de Valores Mobiliários - CVM / Marta Xavier - Gerente executiva de Governança Corporativa da PREVI
48ª Mesa de Debates	28/08/2015	2º Encontro sobre Governança Corporativa em Empresas Familiares - Capítulo Recife	Richard Doern - Conselheiro do Grupo Tiradentes Ramiro Becker, Sócio da Becker Advogados
49ª Mesa de Debates	09/09/2015	A atuação dos private equities no desenvolvimento das práticas de governança das empresas	Frederico Carvalho - Senior Vice President da General Atlantic / Gabriel Felzenszwalb - Sócio Vinci Partners / Paulo Vasconcellos, Membro do Conselho de Administração do Grupo Malwee e do Grupo Seculus / Fernando Pinto - Managing Director da Carlyle
50ª Mesa de Debates	10/11/2015	Lei Anticorrupção - lições aprendidas e o papel do Conselho de Administração no combate às fraudes e à corrupção. O gerenciamento de riscos de exposição em meios eletrônicos, incluindo as mídias sociais	Carlos Higino - Secretário executivo da CGU - Controladoria Geral da União / Juliana Sá de Miranda - Sócia em TozziniFreire Advogados / Antonio Gesteira- Sócio-líder da prática de Information Services, e-Discovery & Forensic Technology da KPMG no Brasil / Manoel Fernandes- Diretor na BITES

Evento	Data	Tema	Painelista
51ª Mesa de Debates	30/03/2016	Lançamento da Pesquisa Retratos de Família: Um Panorama do Histórico e Perspectivas das Empresas Familiares Brasileiras	Regina Scripilliti Velloso - Presidente do Conselho de Família do Grupo Votorantim e Presidente do Conselho de Administração da AACD / Ricardo Egydio Setubal - Membro da família proprietária do Itaú e presidente do Conselho de Administração da Itaotec / Rafael Battistella - Membro da família proprietária e conselheiro de Administração da Battistella Adm. / Sebastian Soares, Sócio-líder de Mercado Empreendedor da KPMG no Brasil
52ª Mesa de Debates – Capítulo RJ	13/05/2016	A Lei Anticorrupção Brasileira e sua Integração com as Regras Internacionais	Petrus Marais - Líder Global de Forensic & Investigations da KPMG / Richard Girgenti - Líder de Forensic & Investigations da KPMG Américas / Alberto Whitaker - Membro do Conselho de Administração da TIM e do IBGC / Geronimo Timerman - Líder de Forensic & Investigations da KPMG no Brasil
53ª Mesa de Debates	23/06/2016	Gerenciamento de Riscos – Os principais fatores de risco apresentados pelas empresas abertas	Sidney Ito - CEO do ACI Institute Brasil
54ª Mesa de Debates - Capítulo Porto Alegre	28/06/2016	2º Encontro sobre Governança Corporativa em Empresas Familiares	Gerson Müller - Diretor-superintendente e membro da família proprietária do Grupo Vibra / Ronald Schaffer - Conselheiro em empresas familiares / Magda Geyer Ehlers - Sócia-fundadora do Instituto Sucessor / Sebastian Soares - Sócio-líder de Mercado Empreendedor da KPMG no Brasil
55ª Mesa de Debates	21/09/2016	Papel do Conselho de Administração e do CEO no Processo de Planejamento Estratégico	Horácio Lafer Piva - Membro do Conselho de Administração da Klabin / João Carlos Brega - Presidente da Whirlpool Latin America / José Rubens de la Rosa - Membro do Conselho Consultivo da Pisani e ex-CEO da Marcopolo
56ª Mesa de Debates - Capítulo Recife	06/10/2016	As Inovações Legais e as Sociedades Empresariais Familiares / Case de Empresa Familiar: Livraria Cultura / Retratos de Família - Um Panorama do Histórico e Perspectivas das Empresas Familiares Brasileiras	Sergio Herz- Presidente da Livraria Cultura / Ramiro Becker - Sócio do escritório Becker Advogados
57ª Mesa de Debates	01/12/2016	A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais - 11ª edição	Flavia Mouta, diretora de Regulação de Emissores da BM&F Bovespa; Sidney Ito, sócio-líder do ACI Institute Brasil; Leonardo Pereira, presidente da CVM - Comissão de Valores Mobiliários.
58ª Mesa de Debates	04/04/2017	Comitês de Auditoria em 2017: o que está por vir e como se preparar	Sidney Ito, CEO do ACI Institute Brasil
59ª Mesa de Debates	29/06/2017	Resultados da 2ª edição da Pesquisa Retratos de Família / Governança Corporativa em Empresas Familiares	Carlos Renato Donzelli, membro do Conselho de Administração da Magazine Luiza, Paulo Roberto de Souza, presidente da Copersucar, Bruno Pena, membro do Conselho de Administração do Kinoplex
60ª Mesa de Debates	29/08/2017	Apresentação dos resultados da pesquisa: Gerenciamento de riscos – Os principais fatores de risco apresentados pelas empresas abertas brasileiras	Sidney Ito, CEO do ACI Institute Brasil

Evento	Data	Tema	Painelista
61ª Mesa de Debates	05/12/2017	A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais Brasileiro - 12ª edição	Flavia Mouta, Diretora de Regulação de emissores da B3; Luciana Dias, Membro do Comitê de Auditoria da B3 e ex-diretora da CVM; Sidney Ito, CEO do ACI Institute Brasil.
62ª Mesa de Debates	08/03/2018	Principais temas na agenda do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria em 2018	Sidney Ito, CEO do ACI Institute Brasil.
63ª Mesa de Debates	07/06/2018	O perfil dos Conselhos de Administração e dos Comitês de Auditoria	Gustavo Gonzalez, Diretor da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e Sidney Ito, CEO do ACI Institute Brasil.
64ª Mesa de Debates – Capítulo Rio de Janeiro	14/08/2018	Panorama sobre as Práticas de Governança Corporativa e de Gerenciamento de Riscos das Empresas Brasileiras	Wilson Ferreira Júnior, presidente da Eletrobras, e Renato Proença, diretor de Participações da Previ.
65ª Mesa de Debates	11/09/2018	Apresentação da 4ª edição do estudo: Gerenciamento de Riscos – Os principais fatores de risco apresentados pelas empresas abertas brasileiras	Sidney Ito, CEO do ACI Institute Brasil.
66ª Mesa de Debates	04/12/2018	A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais Brasileiro - 13ª edição Resultados da 3ª edição da Pesquisa Retratos de Família	Fernando Simões, Presidente da JSL e Horácio Lafer Piva, Membro do Conselho de Administração da Klabin.





Fale com o nosso time

Sidney Ito

CEO do ACI Institute Brasil e sócio-líder de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil e na América do Sul

Fernanda Allegretti

Gerente sênior do ACI Institute Brasil

Tel: (11) 3940-1500

acibrasil@kpmg.com.br

ACI Institute Brasil

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

kpmg.com.br

[!\[\]\(8d0d187fbabcb7ad93df3b27d28b4c4a_img.jpg\)](#) [!\[\]\(ebfff65b753f46c6b394a307c16a0e71_img.jpg\)](#) [!\[\]\(f8ccb7a21120b3bbd976fcc159439045_img.jpg\)](#) [!\[\]\(ed772d613415f602e424b5ae99db6262_img.jpg\)](#) /kpmgbrasil

© 2018 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

Projeto gráfico e diagramação: Gaudí Creative Thinking